



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ
«Case Studies on Educational Management»

ΔΙΔΑΣΚΟΥΣΑ:

Δρ Βασιλική Μπρίνια

**Διδάσκουσα και Μέλος Επιτροπής Προγράμματος Σπουδών
στις Επιστήμες της Αγωγής και της Εκπαίδευσης Ο.Π.Α.**

ΜΑΡΤΙΟΣ 2014

**Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι μελέτες περίπτωσης που θα μελετηθούν από τις ομάδες βρίσκονται στο βιβλίο «Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων» της Β. Μπρίνια, εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗ (πρώτη έκδοση 2010 και δεύτερη έκδοση 2014) και αποτελεί συνέχεια και πρακτική εφαρμογή του βιβλίου της συγγραφέα «**Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης**», εκδόσεις Σταμούλη, 2008. Οι μελέτες περίπτωσης εκπαιδευτικών μονάδων είναι η πρακτική διάσταση της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης. Οι μελέτες περίπτωσης που θα εξεταστούν συνοψίζουν τη γνώση και διοικητική εμπειρία της διδάσκουσας στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Οι μελέτες περίπτωσης που θα μελετηθούν είναι ενδιαφέρουσες ιστορίες από την καθημερινή λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών, και συνδέουν με απλό και κατανοητό τρόπο τη θεωρία του management με την πράξη επιτυγχάνοντας έτσι τη διεπιστημονική σύνδεση της επιστήμης του management με την επιστήμη της παιδαγωγικής και την οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης.

Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ (CASE STUDIES)

Η περίπτωση (case) είναι ένα κείμενο που περιέχει γεγονότα, γνώμες, αποφάσεις και καταστάσεις για έναν οργανισμό, όπου εμφανίζονται ένα ή περισσότερα προβλήματα που απαιτούν λύση. Τα προβλήματα μπορεί να αναφέρονται σε όλες ή σε ορισμένες δραστηριότητες (λειτουργίες) του οργανισμού. Παρατίθενται μερικά παραδείγματα προβλημάτων στην περίπτωση των εκπαιδευτικών μονάδων:

- μειωμένες βαθμολογικές επιδόσεις των μαθητών,
- αύξηση της σχολικής διαρροής,
- προβληματισμός ως προς τις τυπικές και άτυπες σχέσεις μεταξύ των ατόμων σε μια σχολική μονάδα,
- προβληματισμός επίσης ως προς το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας για τη συγκεκριμένη σχολική μονάδα κ. ά.

Ο βασικός στόχος των case studies είναι η εφαρμογή της θεωρητικής γνώσης στην πράξη ή και η χρήση γνώσεων από διαφορετικά γνωστικά αντικείμενα

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

(διεπιστημονική προσέγγιση). Τα case studies είναι ουσιαστικά ασκήσεις στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, λειτουργία σημαντική στο management. Σπάνια υπάρχει μία και μοναδική λύση σε ένα case study. Συνεπώς, τα case study έχουν ως στόχο να αναπτύξουν την αναλυτική σκέψη, την κρίση, καθώς και τις ηγετικές και επικοινωνιακές δεξιότητες των συμμετεχόντων (Πανηγυράκης, Σιώμκος, 2005).

Αν και δεν υπάρχει ομοφωνία μεταξύ των ειδικών ως προς τον ορθότερο τρόπο μελέτης όλων των περιπτώσεων, θα μπορούσαμε να προτείνουμε μια γενική διαδικασία η οποία ισχύει και ακολουθείται σε αρκετές περιπτώσεις. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες:

- αναλυτικό διάβασμα της περίπτωσης 2-3 φορές με επισήμανση των κυριότερων σημείων
 - καθορισμό του προβλήματος ή των προβλημάτων
 - εξέταση, όσο το δυνατόν πιο αναλυτικά, του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού με σκοπό τον εντοπισμό της αιτίας (ή των αιτιών) του προβλήματος, αλλά και για την αξιολόγηση της επίδρασης των διάφορων παραγόντων (από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού) πάνω στον τρόπο λειτουργίας του. Αυτή η φάση αποτελεί τη σπουδαιότερη από όλες και συνδέεται με όλα τα άλλα σημαντικά στάδια της μελέτης, όπως είναι ο καθορισμός του προβλήματος που προαναφέρθηκε, οι εναλλακτικές προτάσεις, το πρόγραμμα δράσης κ.λπ.
 - καθορισμό των λογικών και εύλογων υποθέσεων μέσα στις οποίες θα κινηθεί η όλη ανάλυση
 - παρουσίαση των εναλλακτικών προτάσεων για την επίλυση του προβλήματος. Για κάθε πρόταση θα πρέπει να γίνει μια αναλυτική παράθεση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες του οργανισμού και την επίδραση του περιβάλλοντός του στον τρόπο λειτουργίας του
 - επιλογή της πρότασης που έχει τα περισσότερα πλεονεκτήματα και τα λιγότερα μειονεκτήματα
 - τέλος, αν είναι εφικτό, θα πρέπει να γίνουν συγκεκριμένες προτάσεις για το πρόγραμμα δράσης, που θα υλοποιήσουν την προτεινόμενη λύση.

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

Πιο συγκεκριμένα, τα βήματα ανάλυσης ενός case study είναι τα παρακάτω (Πανηγυράκης, Σιώμκος, 2005, Ξουρής, 1993):

Βήμα 1: Καθορισμός του προβλήματος/προβλημάτων.

Βήμα 2: Καθορισμός αιτίων του προβλήματος.

Βήμα 3: Ταξινόμηση των γεγονότων.

Βήμα 4: Εναλλακτικές λύσεις.

Βήμα 5: Επιλογή της καλύτερης λύσης.

Οι μελέτες περιπτώσεων μπορούν να αναλυθούν με βάση το μοντέλο των ερωτήσεων όσο και το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (rational model of decision making). Έτσι η διαδικασία ανάλυσης περιπτώσεων μπορεί να αναπτυχθεί με βάση το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (rational model of decision making) στα εξής στάδια (Ξουρής, 1993):

1. **Στάδιο Διάγνωσης (που βρίσκεται το πρόβλημα).** Στο στάδιο αυτό θα εντοπίσετε σε ποιο διάμεσο ή διάμεσα υπάρχει το πρόβλημα (δηλαδή, Οργανισμός-Περιβάλλον, Ομάδα-Ομάδα, Άτομο-Οργανισμός). Κατόπιν θα εντάξετε τα συγκεκριμένα προβλήματα, που αντιμετωπίζει ο οργανισμός στον αντίστοιχο διάμεσο.
2. **Στάδιο Σχεδιασμού επέμβασης (Τι θα πρέπει να γίνει).** Στο στάδιο αυτό θα αναφέρονται οι μεταβολές που θα πρέπει να επιφέρει ο οργανισμός, προκειμένου να επιλύσει το πρόβλημα ή τα προβλήματα που αντιμετωπίζει. Εννοείται, πως οι μεταβολές που θα προταθούν θα αναφέρονται συγκεκριμένα και ξεχωρα στα διάμεσα, που υπάρχει το πρόβλημα. Έτσι, ανάλογα με το πρόβλημα που υπάρχει μπορούν να προταθούν μεταβολές στη στρατηγική, στην ιεραρχική δομή και στη μεταβολή του τρόπου σκέψης.
3. **Στάδιο Εφαρμογής (με ποια μέτρα ή μηχανισμούς).** Στο στάδιο αυτό θα αναφέρονται συγκεκριμένα μέτρα ή μηχανισμοί που θα πρέπει να υιοθετήσει ο οργανισμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Η αναφορά θα πρέπει να γίνει ξεχωριστά για κάθε διάμεσο που υπάρχει πρόβλημα.

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

4. **Αξιολόγηση.** Στο στάδιο της αξιολόγησης συγκρίνονται οι στόχοι που είχαν τεθεί σε σχέση με τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν, αναλύονται οι αποκλίσεις κι επαναπροσδιορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι.

ΤΡΕΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΗΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

1^η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΘΕΜΑ: ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ: Ένας νέος διευθυντής αναρωτιέται: «Μήπως δεν είμαι καλός ηγέτης;»

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η νέα χρονιά βρίσκει το 11^ο Λύκειο Κορίνθου με νέο διευθυντή, το Μάριο, ο οποίος διαδέχθηκε το Γιώργο. Παρά τις υψηλού επιπέδου σπουδές του Μάριου, εξαιτίας της έλλειψης διοικητικής γνώσης και διοικητικής εμπειρίας, τα πρώτα προβλήματα δεν άργησαν να εμφανιστούν θέτοντας σοβαρά εμπόδια στην υλοποίηση του οράματός του. Ακολουθώντας αυταρχικό στυλ διοίκησης δυσχεραίνει την επικοινωνία ανάμεσα στον ίδιο και τους συναδέλφους του, επηρεάζοντας το σύνολο των σχέσεων στη σχολική κοινότητα.

ΣΤΟΧΟΙ

Ανάδειξη της σπουδαιότητας της ύπαρξης επικοινωνίας του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές.

Κατανόηση της σημασίας που έχει για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας το να επιτύχει ο διευθυντής να ενστερνιστούν οι συνεργάτες του το όραμά του.

Ανάδειξη των προβλημάτων που ανακύπτουν από την υιοθέτηση από τον διευθυντή του αυταρχικού στυλ ηγεσίας.

Ανάδειξη των ηγετικών ικανοτήτων που απαιτείται να διαθέτει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας.

ΒΑΣΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ)

Λειτουργίες του management. Προγραμματισμός έργου στη σχολική μονάδα.

Διαφορετικά στυλ ηγεσίας.

Διοίκηση αλλαγών και σχολική κουλτούρα.

Ανάλυση S.W.O.T.

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

Ηγετικές ικανότητες του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας.

Άτυπη επικοινωνία.

Διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή-καθηγητών-συλλόγου διδασκόντων.

Διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή-μαθητών.

Αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στη σχολική μονάδα.

Ο θεσμός του μέντορα στη διοίκηση της εκπαίδευσης.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

Η λεπτομερειακή φροντίδα που καταβάλλεται για την αποδοτική αξιοποίηση των πόρων που διαθέτει η εκπαιδευτική μονάδα, συνιστά τη λειτουργία του προγραμματισμού. Με τον προγραμματισμό λαμβάνονται αποφάσεις και καθορίζονται λεπτομερώς από πριν οι αντικειμενικοί στόχοι στους οποίους οφείλει να προσανατολίζεται κάθε ενέργεια μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα, δηλαδή προσδιορίζεται τι πρέπει να γίνει, πως πρέπει να γίνει και ποιος πρέπει να το κάνει. Προϋποθέτει ότι η εκπαιδευτική μονάδα αφού αξιολόγησε το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται, προσδιόρισε το σημείο στο οποίο θέλει να φτάσει και να εξελιχθεί, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Γενικά, με τον προγραμματισμό επιτυγχάνεται συντονισμός των ενεργειών, αύξηση της αποτελεσματικότητας, ταχύτητα εκτέλεσης, ορθολογική κατανομή των εκπαιδευτικών, παιδαγωγικών και διοικητικών εργασιών και καλές ανθρώπινες σχέσεις (Μπρίνια, 2008).

Η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μια μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία και ομαδικότητα να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα (Μπουραντάς, 2002).

Ο όρος διοίκηση στην εκπαίδευση σχετίζεται με την καθημερινή, διοικητική διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών για τη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού ως μιας γραφειοκρατίας (Πασιαρδής, 2004).

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

Ο όρος διεύθυνση στην εκπαίδευση σχετίζεται με την καθημερινή διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού αλλά ταυτόχρονα ο ηγέτης δίνει κατεύθυνση στον εκπαιδευτικό οργανισμό μέσα σε ένα χρονικό ορίζοντα μερικών μηνών ή και ενός ή και δυο χρόνων ακόμα (Πασιαρδής, 2004).

Ο όρος ηγεσία στην εκπαίδευση είναι ένας όρος ομπρέλα στον οποίο υπάγονται οι δυο προηγούμενοι ορισμοί. Καθορίζεται το όραμα και η κατεύθυνση που οδεύει ο εκπαιδευτικός οργανισμός μακροπρόθεσμα στα επόμενα 3-5 έως και 10 χρόνια δίνοντας έτσι στρατηγικό προσανατολισμό στον εκπαιδευτικό οργανισμό (Πασιαρδής, 2004).

Βασικά στυλ ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης αποφάσεων από τον ηγέτη/διευθυντή μιας σχολικής μονάδας (Μπουραντάς, 2002, Μπρίνια 2008):

Αυταρχικό: Ο ηγέτης παίρνει μόνος του όλες τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει στην ομάδα προς εκτέλεση.

Εξουσιοδοτικό: Ο ρόλος του ηγέτη είναι περιορισμένος καθώς η ομάδα αποφασίζει μόνη της χωρίς να δέχεται επιρροή από τον ηγέτη.

Δημοκρατικό: Ο ηγέτης σε κάθε του απόφαση λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας του και ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Σε σύγκριση με τα άλλα δυο στυλ ηγεσίας, το δημοκρατικό θεωρείται το περισσότερο αποτελεσματικό και έρευνες έχουν αποδείξει ότι ικανοποιεί σε μεγάλο βαθμό τα μέλη της ομάδας.

Στυλ ηγεσίας με κριτήριο την σπουδαιότητα που αποδίδει ο ηγέτης (Μπουραντάς, 2002, Μπρίνια 2008):

Προσανατολισμός στον άνθρωπο: Ο ηγέτης θεωρεί τον άνθρωπο ως τον σπουδαιότερο συντελεστή σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, ενδιαφέρεται για κάθε υφιστάμενό του ξεχωριστά, αποδέχεται τις ιδιαιτερότητές του και τις προσωπικές του ανάγκες και αναπτύσσει ανθρώπινες σχέσεις φιλίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

Προσανατολισμός στα καθήκοντα: Ο ηγέτης εστιάζει στον σχεδιασμό του έργου και των διαδικασιών στον εκπαιδευτικό οργανισμό, ορίζει ξεκάθαρα τους ρόλους των υφισταμένων του και τις απαιτήσεις του από αυτούς ενώ διατηρεί τυπικές σχέσεις μαζί τους. Οι δομές, οι μέθοδοι, οι διαδικασίες και τα δίκτυα επικοινωνίας είναι προκαθορισμένα.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες (Bass, 1985):

Μιλούν για αλλαγή.

Δημιουργούν όραμα στους συνεργάτες τους.

Συγκεντρώνονται και καθοδηγούν προς την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων.

Είναι φίλοι και καθοδηγητές για τους υφισταμένους τους.

Αλλάζουν τον εκπαιδευτικό οργανισμό για να συμβαδίζει με το δικό τους όραμα αντί να μάχονται μέσα στο ίδιο status quo να κάνουν αλλαγές (Πασιαρδής, 2004).

Mentoring είναι η διαδικασία κατά την οποία ο μέντορας βοηθάει τον mentoree να ξεκαθαρίσει τους στόχους που σχετίζονται με την **επαγγελματική του εξέλιξη** και να οργανώσει ένα πλάνο για να επιτύχει αυτούς τους στόχους, με το να **μοιράζεται** μαζί του τις εμπειρίες και τη γνώση που έχει αποκτήσει κατά τη διάρκεια της μακρόχρονης επαγγελματικής του πορείας (McDonald, 2003, Murray, 2001).

Για να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα λειτουργίας μιας εκπαιδευτικής μονάδας, θα πρέπει ο διευθυντής να εναρμονίσει τους στόχους με τα μέσα που αυτή διαθέτει. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί εάν εντοπιστούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της εκπαιδευτικής μονάδας. Η διάγνωση και εκτίμηση των δυνατών και αδυνάτων σημείων μιας εκπαιδευτικής μονάδας, καθώς και των ευκαιριών και απειλών που διαφαίνονται στο περιβάλλον, ονομάζεται ανάλυση S.W.O.T. Η μέθοδος αυτή είναι απλή και χρησιμοποιείται για τον προγραμματισμό της δράσης των εκπαιδευτικών μονάδων. Ανάλογα με το επίπεδο και τον τρόπο εφαρμογής της, η ανάλυση S.W.O.T. μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δύο σκοπούς:

- i. Για την ανάλυση της θέσης της εκπαιδευτικής μονάδας στο περιβάλλον της.
- ii. Για τη διάγνωση και αξιολόγηση των δεδομένων μιας εκπαιδευτικής μονάδας.

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Είναι Νοέμβριος και τρεις μήνες μετά την έναρξη της σχολικής χρονιάς, στο 11ο Λύκειο Κορίνθου, η καθημερινότητα έχει βρει το ρυθμό της. Τα πράγματα φέτος φαίνεται να έχουν βελτιωθεί κατά πολύ σε σχέση με τις προηγούμενες χρονιές. Το σχολείο, μετά από επίμονες προσπάθειες πολλών χρόνων διευθυντή, καθηγητών και γονέων, έχει επιτέλους μεταφερθεί σε νέο κτίριο, το οποίο σε τίποτα δεν θυμίζει εκείνο το σχεδόν ετοιμόρροπο κτίσμα με τις τεράστιες ελλείψεις στο οποίο αναγκάζονταν να κάνουν μάθημα καθηγητές και μαθητές τα τελευταία χρόνια. Οι νέες εγκαταστάσεις είναι αξιοζήλευτες, όλα είναι καινούργια, το κτίριο, τα σύγχρονα συστήματα θέρμανσης, οι πίνακες, τα θρανία, τα καθίσματα, οι έδρες των καθηγητών. Πλέον, υπάρχει αρκετός χώρος στο προαύλιο για όλους ώστε να παίζουν στα διαλείματα, να εξασκούν τα αγαπημένα τους αθλήματα ενώ το υπόγειο του νέου κτηρίου υπάρχουν ειδικά διαμορφωμένες αίθουσες καλλιτεχνικών και μουσικής καθώς και μια καινούρια βιβλιοθήκη. Αυτό όμως που κυρίως έχει ενθουσιάσει περισσότερο από όλα τους μαθητές είναι τα νέα εργαστήρια πληροφορικής αλλά και πειραμάτων φυσικής και χημείας τα οποία έχουν εξοπλιστεί με σύγχρονα εργαστηριακά μηχανήματα και εργαλεία ώστε να έχουν οι μαθητές την ευκαιρία να βλέπουν στην πράξη όλα όσα διδάσκονται θεωρητικά στη φυσική και τη χημεία.

Οι αλλαγές αυτές έτυχε να συνοδευτούν από μια ακόμα σημαντική αλλαγή για το σχολείο. Ο παλιός διευθυντής, ο Γιώργος, μετά από χρόνια διδασκαλίας και έχοντας αφιερώσει τη ζωή του στους μαθητές, αφού είδε τις προσπάθειες του επιτέλους να ευοδώνονται και να γίνεται το όνειρό του πραγματικότητα, αποφάσισε να συνταξιοδοτηθεί. Παρά την μεγάλη του αγάπη για τους μαθητές του, είχε αρχίσει να αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα υγείας, η οποία επιβαρυνόταν διαρκώς δεδομένων των ευθυνών και του άγχους που συνοδεύουν τη θέση του διευθυντή. Έτσι στην θέση τον διαδέχτηκε ο Μάριος, μαθηματικός, υποδιευθυντής του σχολείου τα τελευταία δυο χρόνια, με μεγάλη αγάπη προς την επιστήμη του αλλά και προς την διδασκαλία. Ο Μάριος ολοκλήρωσε τις προπτυχιακές σπουδές του στην Αθήνα και αμέσως μετά έφυγε με υποτροφία για μεταπτυχιακές και

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

διδασκαλίες στην Αμερική. Παρά το γεγονός ότι ήταν εξαιρετικός ερευνητής και επιστήμονας, ο ίδιος ένιωθε την ανάγκη να επιστρέψει στην Ελλάδα για να μπορέσει να μεταδώσει την αγάπη του για τα Μαθηματικά στα νέα παιδιά, εμπνέοντάς τα να ασχοληθούν με την επιστήμη που ο ίδιος αγαπούσε και υπηρετούσε.

Ύστερα λοιπόν από διδακτική προϋπηρεσία 16 ετών ως καθηγητής, ο Μάριος γίνεται διευθυντής στη θέση του Γιώργου, σε συνθήκες σαφώς καλύτερες από εκείνες που αντιμετώπισε ο προκάτοχός του, έχοντας ωστόσο αναλάβει πια μια θέση με σημαντικές διοικητικές ευθύνες. Ο Μάριος γνωρίζει πως υπάρχουν πολλά πράγματα που πρέπει να γίνουν άμεσα και αρκετά προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν έτσι ώστε να μπορέσει το σχολείο να προσφέρει στους μαθητές του το καλύτερο δυνατό εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό αποτέλεσμα. Κύριος στόχος του Μάριου είναι να παρακολουθήσουν όλοι οι καθηγητές μια σειρά εκπαιδευτικών σεμιναρίων και προγραμμάτων κατάρτισης σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, καθότι πολλοί από αυτούς αντιμετωπίζουν δυσκολίες στο να υιοθετήσουν τις νέες τεχνολογίες στη διδασκαλία τους και να κάνουν χρήση των νέων εργαστηρίων και του ειδικού εξοπλισμού τους. Τα μαθήματα έως τώρα γίνονταν με τον παραδοσιακό τρόπο διδασκαλίας δηλαδή τον μονόλογο, στερώντας από τους μαθητές την ευχαρίστηση της βιωματικής μάθησης, μέσα από ερευνητικές εργασίες και την ομαδοσυνεργατική διδασκαλία. Ο Μάριος έχει ως στόχο επίσης να εφαρμόσει ένα σύστημα αξιολόγησης του διδακτικού προσωπικού βασισμένο τόσο στην αυτοαξιολόγηση όσο και στην αξιολόγηση από τους συναδέλφους καθώς και από τους μαθητές.

Επιπλέον, έχει να αντιμετωπίσει σοβαρά ζητήματα στην διεκπεραίωση των καθημερινών θεμάτων που αφορούν στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Όπως όμως συνέβη στα περισσότερα σχολεία με την έναρξη της σχολικής χρονιάς, παρατηρήθηκε έντονη έλλειψη διδακτικού προσωπικού σε ορισμένες ειδικότητες. Συγκεκριμένα, ενώ υπάρχει ανάγκη για τέσσερις φιλολόγους, το υπουργείο παιδείας τοποθέτησε με απόσπαση μόνο δυο, την Αλεξάνδρα και την Ιωάννα. Αντίστοιχο πρόβλημα δημιουργήθηκε και με τον μαθηματικό ο οποίος δεν

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

προλάβαινε να καλύψει όλα τα τμήματα τώρα που ο Μάριος είχε αναλάβει την θέση του διευθυντή του σχολείου. Μια ακόμη δυσκολία που είχε να αντιμετωπίσει ο νέος διευθυντής ήταν η μεταφορά των μαθητών από και προς το σχολείο. Στο νέο λύκειο φοιτούν μαθητές από οχτώ γειτονικά χωριά, τα οποία ανήκουν πλέον στον ίδιο δήμο μετά την εφαρμογή του σχεδίου Καλλικράτη. Μέχρι και πέρυσι υπήρχε λεωφορείο, το οποίο ακολουθούσε μια κυκλική διαδρομή περνώντας μέσα από κάθε χωριό και μετέφερε τους μαθητές που δεν είχαν κάποιο άλλο μετακίνησης. Φέτος, ο δήμαρχος Κορίνθου αποφάσισε στα πλαίσια περικοπής δαπανών να διακόψει την παροχή αυτή.

Ο Μάριος, παρά τις εξαιρετες σπουδές του και την αγάπη για τη δουλειά του, δεν είχε καμιά διοικητική εμπειρία από το παρελθόν. Όσο ήταν υποδιευθυντής στο σχολείο, ο ρόλος του ήταν κυρίως διεκπεραιωτικός. Οι διοικητικές ευθύνες του ήταν περιορισμένες ενώ σπάνια ερχόταν αντιμέτωπος με σημαντικές αποφάσεις που έπρεπε να ληφθούν. Ο προηγούμενος διευθυντής, ο Γιώργος, ήταν συγκεντρωτικός και λάμβανε μόνος του τις αποφάσεις χωρίς να ρωτάει τον Μάριο για την γνώμη του παρά μόνο σε θέματα που αφορούσαν την διεκπεραίωση των εγγράφων από και προς την διεύθυνση δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης καθώς και την κεντρική υπηρεσία του υπουργείου παιδείας.

Ο Μάριος μέχρι την στιγμή που ανέλαβε καθήκοντα ως διευθυντής του σχολείου, δεν είχε αντιληφθεί το μέγεθος των ευθυνών που έφερε ο προκάτοχός του και τους τελευταίους δυο μήνες είχε μετανιώσει για κάθε αρνητικό σχόλιο που είχε κάνει για το Γιώργο στο παρελθόν. Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό που δυσκόλευε τη θέση του Μάριου ήταν το γεγονός ότι ο ίδιος ήταν ένας άνθρωπος χαμηλών τόνων με μια έμφυτη αποστροφή προς κάθε είδους τριβές και συγκρούσεις, σε αντίθεση με το Γιώργο που δεν δίσταζε να έρθει σε ανοιχτή σύγκρουση με συναδέλφους και μαθητές προκειμένου να περάσει την απόφασή του ακόμα και με αυταρχικό τρόπο. Ο Μάριος, αντίθετα, συχνά δυσκολευόταν να επιβληθεί ακόμη και απέναντι στους ίδιους τους μαθητές του. Αυτό δεν σήμαινε πως οι μαθητές και οι συνάδελφοί του δεν τον εκτιμούσαν, ωστόσο ήταν σαφές πως δεν έχαιρε του σεβασμού και της

συμπάθειας που έτρεφαν τα μέλη της σχολικής κοινότητας για το συνάδελφό του, το Χρήστο.

Ο Χρήστος είναι καθηγητής Φυσικής στο 11ο Λύκειο Κορίνθου. Διδάσκει 25 χρόνια το μάθημα της Φυσικής και οι μαθητές του τον συμπαθούν ιδιαιτέρως. Είναι ένας άνθρωπος ευχάριστος, με χιούμορ και πολύ καλές σχέσεις με τα παιδιά και τους γονείς τους. Είναι συχνά επικεφαλής στις σχολικές εκδρομές, ενώ είναι και προπονητής της ερασιτεχνικής ομάδας ποδοσφαίρου του σχολείου. Ο Χρήστος ήλπιζε πως θα γινόταν εκείνος διευθυντής στην θέση του Γιώργου, λόγω των πολλών ετών διδασκαλίας, ωστόσο αποδέχτηκε με σχετική κατανόηση την τοποθέτηση του Μάριου δεδομένων των ανώτερων προσόντων που διέθετε σε σχέση με τον ίδιο.

Παρ' όλα αυτά, μόλις 15 ημέρες από την ανάληψη των νέων καθηκόντων του Μάριου, ο Χρήστος αμφισβητούσε ανοιχτά τις διοικητικές ικανότητες του Μάριου. Αν και τον εκτιμούσε ως επιστήμονα, πίστευε πως ένας άνθρωπος που αδυνατούσε να διατηρήσει την ησυχία στην τάξη του, θα ήταν αδύνατο να διαχειριστεί τις υποθέσεις ενός ολόκληρου σχολείου. Ακόμη, διαφωνούσε κάθετα με τις αλλαγές που ο Μάριος ήθελε να φέρει στο σχολείο, κυρίως διότι θεωρούσε πως αποκλειστικός σκοπός του ήταν να κερδίσει την συμπάθεια των ανωτέρων του στην διοικητική ιεραρχία προκειμένου να εδραιώσει την θέση του ως διευθυντή στο σχολείο. Την πεποίθηση αυτή του Χρήστου είχε ασπαστεί και μια μεγάλη μερίδα συναδέλφων του, μεταξύ των οποίων και ο μοναδικός μαθηματικός του σχολείου, πολλά χρόνια συνάδελφοι και φίλοι του Χρήστου που αντιμετώπιζαν με δυσπιστία τις προσπάθειες του Μάριου να φέρει αλλαγές που θα βελτίωναν όπως έλεγε στους γονείς την λειτουργία του σχολείου.

Ως αποτέλεσμα όλων αυτών, ο Μάριος αντιμετώπιζε πολλά εμπόδια στην υλοποίηση των στόχων του για ένα σχολείο με καλύτερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία.

Οι αντιδράσεις που δεχόταν και τα ανοιχτά μέτωπα που αντιμετώπιζε παράλληλα τον οδήγησαν σταδιακά να αποσχιστεί από τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας. Το άγχος και η πίεση που αισθανόταν τον οδήγησαν στο συμπέρασμα

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

ότι ο μόνος τρόπος για να μπορέσει να κάνει το όραμά του πραγματικότητα, ήταν να ακολουθήσει το παράδειγμα του Γιώργου. Στο κάτω-κάτω με τον αυταρχισμό ο προηγούμενος διευθυντής είχε καταφέρει να επιτύχει τους στόχους του και να θεωρείται ένας επιτυχημένος διευθυντής. Έτσι, άρχισε να απομονώνεται, να λαμβάνει τις αποφάσεις μόνος του και να τις ανακοινώνει στο διδακτικό προσωπικό για εκτέλεση. Αισθανόταν ότι αφού εκείνος ήταν ο διευθυντής του σχολείου, οι καθηγητές όφειλαν να συμμορφώνονται στις υποδείξεις και τις αποφάσεις του και κανείς δεν είχε δικαίωμα να επεμβαίνει στη λήψη των αποφάσεων που αφορούσαν την λειτουργία του σχολείου, πολύ περισσότερο οι καθηγητές οι οποίοι αδυνατούσαν κατά την γνώμη του να αντιληφθούν πόσο μεγάλη βελτίωση θα μπορούσαν να φέρουν στη λειτουργία του σχολείου εάν πραγματοποιούνταν όλα όσα ο ίδιος οραματιζόταν.

Η στάση αυτή του Μάριου είχε επηρεάσει τα πολλαπλά πεδία σχέσεων μέσα στην σχολική κοινότητα. Όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας είχαν πια αντιληφθεί την τεταμένη ατμόσφαιρα και τις αρνητικές δυναμικές που δημιουργούνταν στις σχέσεις μέσα στο σχολείο. Οι καθηγητές όπως ο Χρήστος, που διαφωνούσαν με τα σχέδια του Μάριου φρόντιζαν να συμμορφώνονται προς τα απολύτως απαραίτητα διοικητικά και εκπαιδευτικά τους καθήκοντα, αποφεύγοντας ωστόσο να παίρνουν πρωτοβουλίες για καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα ή να κάνουν οτιδήποτε άλλο πέραν αυτών που τους είχε αναθέσει ο διευθυντής στην συνεδρίαση του συλλόγου διδασκόντων στην αρχή της σχολικής χρονιάς. Όλοι φοβόντουσαν την αξιολόγηση που φημολογούνταν ότι έρχεται μέσα στην χρονιά από το υπουργείο παιδείας. Έτσι, ακόμη και όταν υπήρχε κάποια σύγκρουση ενός καθηγητή με τους μαθητές ή μεταξύ των μαθητών, οι καθηγητές απέφευγαν να ενημερώσουν τον διευθυντή και προτιμούσαν να την επιλύουν μόνοι τους. Από την άλλη, όσοι έβλεπαν προοπτικές στο όραμα του Μάριου, δεν ήταν βέβαιοι για το πώς αυτό θα μπορούσε να υλοποιηθεί καθώς δεν το είχε συζητήσει ξεκάθαρα με κανέναν από τους καθηγητές και παράλληλα αποθαρρύνονταν στη λήψη πρωτοβουλιών για εκτόνωση της κρίσης από τη δική του στάση και τον αυταρχικό τρόπο διοίκησης του σχολείου. Όσο προχωρούσε η σχολική χρονιά, ο Μάριος έβλεπε πως ακόμα και

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

εκείνοι οι καθηγητές που συμφωνούσαν μαζί του αρχικά στο παρελθόν για αλλαγές, είχαν αρχίσει να γίνονται επιφυλακτικοί απέναντί του λόγω της αλλαγής της συμπεριφοράς του. Ο Μάριος, χωρίς να αντιλαμβάνεται τις πραγματικές αιτίες αυτής της στάσης, άρχισε να την αποδίδει στην ύπαρξη ενός μετώπου που υποψιαζόταν ότι είχε αρχίσει να δημιουργείται εναντίον του με πρωτεργάτη τον Χρήστο, με σκοπό να ανατρέψουν τα σχέδια του για αλλαγές στο σχολείο, να τον διώξουν από την θέση του διευθυντή και να καταλάβει την θέση του ο Χρήστος. Η πίστη στην ύπαρξη μιας τέτοιας «συνωμοσίας» τον έπειθε ακόμα περισσότερο ότι δεν χρειαζόταν την αρωγή κανενός και πως μπορούσε να διοικήσει το σχολείο μόνος του και να κάνει πραγματικότητα όσα ονειρευόταν στηριζόμενος στις δυνάμεις του. Για εκείνον σημασία είχε το αποτέλεσμα, ακόμη κι αν η υλοποίηση των στόχων του, τού στοίχιζε μερικές φιλίες και συμπάθειες μεταξύ των συναδέλφων του.

Ο καιρός ωστόσο περνούσε και ο Μάριος αντιλαμβανόταν πως με τον ρυθμό που υλοποιούνταν οι στόχοι του και τις τεταμένες συνθήκες που επικρατούσαν μέσα στο σχολείο δεν θα κατάφερνε να υλοποιήσει το όραμα του μέσα στο χρονικό διάστημα που περίμενε. Η ανησυχία του για την αποτυχία των σχεδίων του διαρκώς μεγάλωνε και ο ίδιος άρχισε να αναρωτιέται: «Μήπως δεν είμαι καλός ηγέτης;...».

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ-ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

- 1. Είναι ο Μάριος αποτελεσματικός ηγέτης; Ποια βασικά χαρακτηριστικά πρέπει να έχει ο ηγέτης μιας σχολικής μονάδας;**

Αποτελεσματικός ηγέτης είναι εκείνος που επιτυγχάνει αποτελέσματα φροντίζοντας παράλληλα οι συνεργάτες του να αντιμετωπίζονται από τον ίδιο με σεβασμό, φροντίδα, ειλικρίνεια και αντικειμενικότητα (Blanchard, 2006).

Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη θα αναφερθούν στην συνέχεια σε αντιδιαστολή με την υπάρχουσα κατάσταση στο 11ο Λύκειο Κορίνθου προκειμένου να είναι εμφανής η απόκλιση που υπάρχει μεταξύ της συμπεριφοράς του Μάριου ως διευθυντή και του διευθυντή-ηγέτη μιας σχολικής μονάδας.

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

Στην συγκεκριμένη περίπτωση, ο Μάριος γνώριζε εξ' αρχής τα σοβαρά ζητήματα που υπήρχαν και έπρεπε να αντιμετωπιστούν με την ανάληψη της θέσης του διευθυντή του σχολείου. Παρότι ο Μάριος προσπάθησε να εισάγει την καινοτομία στο σχολείο είτε μέσω ενός νέου συστήματος αξιολόγησης των καθηγητών είτε μέσω οργάνωσης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος κατάρτισής τους σε νέες μεθόδους διδασκαλίας και χρήσης των εκπαιδευτικών μέσων σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, ωστόσο οι προσπάθειες του αποδείχθηκαν άκαρπες κυρίως λόγω της απροθυμίας πολλών καθηγητών να διαθέσουν χρόνο για τα σεμινάρια απογευματινές ώρες ή σαββατοκύριακα. Αυτό όμως που κυρίως οδήγησε στην αποτυχία της προσπάθειας του Μάριου δεν ήταν οι ενέργειές του αλλά ο λανθασμένος τρόπος επικοινωνίας και μετάδοσης του οράματός του στους καθηγητές.

Ένα από τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετώπιζε ήταν η έλλειψη διοικητικής εμπειρίας. Παρά τις επιστημονικές γνώσεις και την διδακτική εμπειρία που είχε, αντιμετώπιζε δυσκολίες στη λήψη σοβαρών διοικητικών αποφάσεων. Αυτό που ήταν φανερό από την συμπεριφορά του ήταν η έλλειψη ικανότητας ως προσωπικότητα να διαχειριστεί το μέγεθος των διοικητικών ευθυνών που είχαν προκύψει από την νέα του θέση.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι εκείνος που σε ανάλογες περιστάσεις αναλαμβάνει συγκεκριμένες επικοινωνιακές πρωτοβουλίες και συνεργατικές δράσεις έγκαιρα ενώ τις υλοποιεί άμεσα προκειμένου να ξεπεραστεί το πρόβλημα που έχει προκύψει προκειμένου να συνεχιστεί η ομαλή λειτουργία του σχολείου.

Η κατάσταση επίσης επιδεινώθηκε από την έλλειψη ικανότητας του Μάριου να γίνει αποδεκτός ως ο νέος διευθυντής του σχολείου από όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας. Ο αποτελεσματικός όμως ηγέτης καθοδηγεί την ομάδα και παροτρύνει τα μέλη της να δρουν προς την υλοποίηση του οράματός της αποφεύγοντας να επιβληθεί με αυταρχισμό, χρησιμοποιώντας έναν αποδοτικό τρόπο επικοινωνίας και ομαδικότητας που παρακινεί και αφυπνίζει τα μέλη της.

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

Σε ότι αφορά το Χρήστο ο οποίος αμφισβητούσε φανερά τόσο τις αλλαγές που ήθελε να εφαρμόσει ο Μάριος, όσο και τις διοικητικές του ικανότητες, με την στάση του και την συμπεριφορά του επηρέαζε αρνητικά τον Μάριο ο οποίος δεν είχε την διοικητική εμπειρία να αντιμετωπίσει την συμπεριφορά του Χρήστου. Το λάθος του Μάριου ήταν ότι δεν προσπάθησε να αναστρέψει την αρνητική κατάσταση μέσα από επικοινωνία και διάλογο με τον Χρήστο αλλά αντιθέτως επέτρεπε να διαιωνίζεται το αρνητικό σχολικό κλίμα με αρνητικές συνέπειες στην ομαλή λειτουργία του σχολείου. Ο αποτελεσματικός ηγέτης αφιερώνει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου του στην εκπλήρωση της αποστολής του εκπαιδευτικού οργανισμού μέσα από την επικοινωνία και τον διάλογο με τους συνεργάτες του ενώ σε ανάλογα προβλήματα όπως αναφέρθηκαν παραπάνω αναλαμβάνει δράσεις και πρωτοβουλίες ώστε να εξαλειφθούν κάθε είδους αμφιβολίες και αμφισβητήσεις οι οποίες αποπροσανατολίζουν την σχολική κοινότητα (Πασιαρδής, 2004).

Έτσι όσο περνούσε ο καιρός, η κατάσταση επιδειωνόταν, μιας και ο Μάριος είχε αρχίσει να απομονώνεται από την σχολική κοινότητα, νιώθοντας ότι κανείς δεν τον καταλαβαίνει και ότι κανείς δεν συμμεριζόταν το όραμά του για ένα καλύτερο σχολείο. Έτσι, άρχισε να κλείνεται στον εαυτό του, να γίνεται αυταρχικός και να προσπαθεί να επιβάλλει στους υφισταμένους του τις αποφάσεις που λάμβανε μόνος του εκμεταλλευόμενος την εξουσία που είχε και τον φόβο των καθηγητών για την επερχόμενη αξιολόγηση από το υπουργείο παιδείας. Όμως όλες αυτές οι ενέργειες δεν οδηγούν σε καμία περίπτωση στην αποτελεσματική ηγεσία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Ο ηγέτης οφείλει να είναι ορατός παντού μέσα στο σχολείο -να μην είναι απών και αδιάφορος- και να προσπαθεί όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας να είναι ενωμένα. Επιπλέον, οφείλει να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τις απαιτήσεις και την πολυπλοκότητα των διοικητικών και εκπαιδευτικών προβλημάτων που προκύπτουν και να λαμβάνει αποφάσεις συνυπολογίζοντας τη γνώμη και εμπειρία των συνεργατών του (Πασιαρδής, 2004). Για να θεωρηθεί κάποιος ηγέτης σε μια σχολική μονάδα δεν θα πρέπει να εκμεταλλευτεί την εξουσία που έχει από τον νόμο για να επιβληθεί στους υφισταμένους του, αλλά στόχος του θα πρέπει να είναι να παρακινήσει τους συνεργάτες του να συμμετέχουν χωρίς

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

προκαταλήψεις σε ανάλογες ομάδες για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων που αφορούν στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου καθώς και στην υλοποίησή τους.

Επιπλέον, διαπιστώνουμε ότι ο Μάριος, ενώ θα έπρεπε να παρακολουθεί από κοντά την πρόοδο των μαθητών, ατομικά και ως τμήματα και συγκεκριμένα το χρόνο που αφιερώνουν οι μαθητές για μάθηση, τα σταδιακά αποτελέσματα της διδασκαλίας στην μάθηση των μαθητών καθώς και τις συγκρούσεις που λάμβαναν χώρα μέσα στο σχολείο, δεν συμμετείχε σε τίποτα από αυτά, με αποτέλεσμα να ενισχύεται η λανθασμένη πορεία που ακολουθούσε η σχολική μονάδα αφού δεν υπήρχε αξιολόγηση του εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού έργου του σχολείου από τον διευθυντή λόγω έλλειψης πληροφόρησής του και αδυναμίας παρακολούθησης του έργου που σταδιακά παράγεται από τους συνεργάτες του. Δηλαδή το σχολείο λειτουργούσε όπως πίστευε ή ήθελε ο κάθε καθηγητής. Όμως, ο αποτελεσματικός ηγέτης σε ένα σχολείο δίνει έμφαση σε όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, συμμετέχει ενεργά στην καθημερινή σχολική ζωή, αξιολογεί τα αποτελέσματα της προσπάθειας των συνεργατών του ενώ δημιουργεί ένα ζεστό σχολικό κλίμα μάθησης με συνέπεια την δημιουργία θετικής αυτοεικόνας για το σχολείο και ανάλογης κουλτούρας (Πασιαρδής, 2004).

Όσον αφορά στην πλευρά των καθηγητών, αυτό που πρέπει να αποφεύγει κάθε αποτελεσματικός ηγέτης είναι η απλή συμμόρφωση των εκπαιδευτικών με τα απολύτως απαραίτητα καθήκοντά τους που προβλέπει ο νόμος και την καλλιέργεια τυπικών και όχι ουσιαστικών ανθρωπίνων σχέσεων, κάτι το οποίο συμβαίνει στη περίπτωση του Μάριου.

Για να αποτραπεί αυτό, απαραίτητη είναι όχι μόνο η ύπαρξη ενός ρεαλιστικού και υλοποιήσιμου οράματος από τον ηγέτη της σχολικής μονάδας αλλά και η κατάλληλη επικοινωνία, συνεργασία και μεταφορά του οράματος στα μέλη της σχολικής κοινότητας ώστε να το ενστερνιστούν για να δρουν προς την κατεύθυνση της υλοποίησής του. Επιπροσθέτως, ο ηγέτης είναι απαραίτητο να βοηθά τους εκπαιδευτικούς να προγραμματίζουν και να εφαρμόζουν τις κατάλληλες εκπαιδευτικές στρατηγικές για αποτελεσματική μάθηση, να πιστεύει στις

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

ικανότητές τους ότι μπορούν να πετύχουν τους στόχους, να τους ενθαρρύνει συνεχώς και να έχει υψηλές προσδοκίες από αυτούς βάσει των διάγνωσης των ικανοτήτων τους.

Από τα προαναφερθέντα προκύπτει ότι ο Μάριος παρά τις υψηλού ακαδημαϊκού επιπέδου επιστημονικές γνώσεις που έχει στο αντικείμενό του (μαθηματικά), δεν κατάφερε να διαχειριστεί ως προσωπικότητα την εξουσία που πηγάζει από τη θέση του και να λάβει τις κατάλληλες διοικητικές αποφάσεις με συναισθηματική νοημοσύνη ώστε να ξεπεραστούν τα εμπόδια που είχαν εμφανιστεί στο σύλλογο διδασκόντων και τους μαθητές.

Γενικά, η συμπεριφορά του Μάριου και ο τρόπος που αντιμετωπίζει τα διάφορα προβλήματα απέχει κατά πολύ από εκείνη που θα απαιτούνταν για να χαρακτηριστεί η ηγεσία του ως αποτελεσματική.

2. Πως μπορεί να γίνει ο Μάριος αποτελεσματικός ηγέτης; Ποια βήματα πρέπει να κάνει για να αναστρέψει την αρνητική λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Στον ορισμό που έχει δώσει ο Μπουραντάς, (2002) για την ηγεσία, υπάρχουν δυο βασικές κατευθύνσεις. Η μια αναφέρεται στην άσκηση επιρροής του ενός ατόμου στα άλλα άτομα και η άλλη στην ανάγκη το ανθρώπινο δυναμικό να ακολουθεί πρόθυμα και εθελοντικά, αφού ο ηγέτης έχει κερδίσει την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη των συνεργατών του οδηγώντας έτσι σε μια πορεία προόδου και εξέλιξης για ένα καλύτερο μέλλον του οργανισμού. Εφόσον συντρέχουν οι δυο παραπάνω προϋποθέσεις, ο ηγέτης τείνει να υλοποιήσει τα όραμα του και τους στόχους του (Μπρίνια, 2008). Ο ηγέτης επιδρά πάνω στα άλλα άτομα με τη συμπεριφορά του. Βασικά στοιχεία που συνθέτουν τη ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου είναι (Μπρίνια, 2008):

- Η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοσή του στους συνεργάτες-εκπαιδευτικούς, ώστε να το ενστερνιστούν, και η σύνδεσή του με τις

καθημερινές παιδαγωγικές, εκπαιδευτικές και διοικητικές εργασίες τους, ώστε να δίνει σε αυτές νόημα.

- Η ενδυνάμωση, η ανάπτυξη, η παρακίνηση και η εμπύχωση των συνεργατών-εκπαιδευτικών.
- Η επιβράβευση των ατόμων.
- Η δημιουργία ομάδας και η δημιουργία καλού κλίματος σ' αυτή.
- Η διαμόρφωση στόχων και σχεδίων για την υλοποίησή τους.
- Η συνεχής βελτίωση των ατόμων, των μέσων, των διαδικασιών και συστημάτων και οι καινοτομίες.
- Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών και η αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σ' αυτό.
- Η ανάπτυξη της παιδείας (νοοτροπίας-κουλτούρας) στο χώρο της ευθύνης του.

Είναι σημαντικό, ο βασικός προσανατολισμός του διευθυντή μιας εκπαιδευτικής μονάδας να είναι η δημιουργία ενός συλλογικού οράματος με βάση το οποίο θα τεθούν οι στόχοι στην εκπαιδευτική μονάδα και να οδηγήσει οργανωμένα και συντονισμένα την σχολική μονάδα προς την κατεύθυνση υλοποίησης τόσο του οράματος όσο και των στόχων. Καθοριστικός παράγοντας στο στάδιο αυτό είναι να εκτιμηθεί σωστά η κατάσταση στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας καθώς και η σοβαρότητα των προβλημάτων που εμφανίζονται, μέσα από την ανάλυση S.W.O.T. (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές) (Μπρίνια, 2008). Έτσι μπορεί να γίνει κατανοητή από τον ηγέτη η πραγματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται η σχολική μονάδα και να τεθούν στόχοι οι οποίοι θα είναι σαφείς, εφικτοί, ρεαλιστικοί και υλοποιήσιμοι (στόχοι S.M.A.R.T.) (Μπρίνια, 2008). Εφόσον γίνει αυτό, στη συνέχεια ο ηγέτης θα πρέπει να μεταδώσει το όραμά του και να το επικοινωνήσει με κατάλληλους επικοινωνιακούς τρόπους στην ομάδα του προκειμένου να το ενστερνιστεί και να δράσει συλλογικά με την καθοδήγηση του ηγέτη στην επίτευξή του. Στην περίπτωση του Μάριου ωστόσο, διαπιστώνουμε ότι υποτίμησε τα προβλήματα που υπήρχαν στο εσωτερικό

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

περιβάλλον του σχολείου (Χρήστος, άτυπες σχέσεις μέσα στη σχολική μονάδα, απροθυμία καθηγητών για παροχή πρόσθετου χρόνου) και δεν έδωσε την απαιτούμενη σημασία στην επικοινωνία και συνεργασία με αποτέλεσμα να παρεκκλίνει η πορεία της σχολικής μονάδας από τον αρχικό προγραμματισμό και να δημιουργηθεί αρνητικό σχολικό κλίμα.

Επιπλέον, έρευνες έχουν δείξει (Brinia, 2012) ότι η εφαρμογή του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας αυξάνει την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών σε σχέση με το αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Αυτό συμβαίνει επειδή ο ηγέτης επικοινωνεί, συζητάει και λαμβάνει υπόψη τις εμπειρίες, τις επιθυμίες, τις πεποιθήσεις, τις ιδέες και τις ανάγκες των μελών της ομάδας στη λήψη των αποφάσεων. Έτσι, οι αποφάσεις που λαμβάνονται ικανοποιούν περισσότερο τους ανθρώπους και είναι πιο εύκολο γι' αυτούς να τις υλοποιήσουν αφού έχουν ληφθεί συλλογικά, με αποδοχή και κατανόηση. Επίσης, όταν ο ηγέτης εστιάζει την προσοχή του γύρω από τον άνθρωπο θεωρώντας τον ως τον σπουδαιότερο παράγοντα μέσα στη σχολική μονάδα, επιτυγχάνει να χτίσει ουσιαστικές σχέσεις με τους συνεργάτες του, οι οποίες στηρίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, την ειλικρίνεια και το σεβασμό. Έτσι, ο ηγέτης πετυχαίνει να κινητοποιήσει και παρωθήσει τα μέλη της ομάδας να δουλεύουν με προθυμία και βούληση για παραγωγή έργου αφού πρώτα έχει δείξει τον απαραίτητο σεβασμό στις ανάγκες και την μοναδικότητα και διαφορετικότητα του κάθε μέλους της ομάδας. Ο Μάριος, επομένως, θα πρέπει να αλλάξει το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει υιοθετώντας το δημοκρατικό στυλ διοίκησης, προκειμένου να ξεπεραστούν οι δυσκολίες που υπάρχουν και να επιτευχθούν οι στόχοι του.

Σε ότι αφορά το Χρήστο αλλά και τους υπόλοιπους καθηγητές, είναι απαραίτητο ο Μάριος να τους προσεγγίσει με ανοιχτή διάθεση για ειλικρινή διάλογο προκειμένου να ξεκαθαριστούν και ξεπεραστούν με αμοιβαία κατανόηση οι όποιες παρεξηγήσεις έχουν δημιουργηθεί. Η ρήξη που έχει δημιουργηθεί στις σχέσεις διευθυντή και καθηγητών μπορεί να ξεπεραστεί μέσω της επικοινωνίας και του διαλόγου των δυο πλευρών σε συσκέψεις του συλλόγου διδασκόντων ώστε να επαναπροσδιοριστούν οι προσδοκίες και οι στόχοι και όλοι να αποσκοπούν στην υλοποίησή τους. Αυτό που πρέπει να γίνει σαφές είναι ότι και οι δυο πλευρές πρέπει να στοχεύουν στην

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου και στην μεγαλύτερη δυνατή κάλυψη των συναισθηματικών και εκπαιδευτικών αναγκών των μαθητών του σχολείου.

Σε σχέση με τους μαθητές, είναι απαραίτητο ο Μάριος να χτίσει μια αληθινή και ουσιαστική σχέση μαζί τους ώστε να νιώθουν ότι είναι κοντά τους και ότι αντιλαμβάνεται τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν, να παρακολουθεί την πρόοδο τους και να δίνει λύσεις στις συγκρούσεις που προκύπτουν μεταξύ μαθητών ή μαθητών-καθηγητών. Για να γίνουν όλα αυτά, πρέπει να κερδίσει την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό των μαθητών, να δείξει πραγματικό ενδιαφέρον για αυτούς, να τους μεταδώσει το όραμά του και να τους πείσει ότι το όραμα για ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί μόνο με την συμβολή όλων (Πασιαρδής, 2004).

Τέλος, ο Μάριος πρέπει να δουλέψει εσωτερικά με τον εαυτό του και αυτό είναι η βάση για να γίνει ένας ηγέτης στο σχολείο του. Να εντοπίσει δηλαδή τις αδυναμίες του και να δουλέψει πάνω σ' αυτές αλλά να αντιληφθεί και τα δυνατά του σημεία και να τα αξιοποιήσει. Επιπροσθέτως, πρέπει να μάθει να ηγείται πρωτοβουλιών τις οποίες θα υποστηρίζει με σταθερότητα, να λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις σε συνεργασία με τους συναδέλφους του, να χειρίζεται με ευελιξία και διπλωματία τις διαμάχες που δημιουργούνται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου και να χρησιμοποιεί την εξουσία ως ένα εργαλείο συντονισμού και όχι επιβολής του οράματός του. Στη σχολική μονάδα, είναι απαραίτητο το ανθρώπινο δυναμικό να διοικείται με ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό και συλλογικές διαδικασίες (Μπρίνια, 2013).

3. Πως επηρεάζει το στυλ ηγεσίας του νέου διευθυντή την αντίσταση των υφισταμένων του στην αλλαγή που ο ίδιος οραματίζεται;

Είδαμε στο σενάριο την κατάσταση που επικρατούσε στο Λύκειο της Κορίνθου σχετικά με τις αλλαγές που οραματιζόταν ο Μάριος. Οι συνάδελφοι του αντιμετώπιζαν τα σχέδιά του στην καλύτερη περίπτωση με επιφύλαξη ενώ πολλοί απ' αυτούς, όπως ο Χρήστος, αμφισβητούσαν ανοιχτά, τόσο τις προθέσεις του, όσο και την αποτελεσματικότητα των σχεδιασμών του. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια συνήθης αντίδραση των εργαζομένων ενός οργανισμού στις νέες συνθήκες που

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

οραματίζεται η ηγεσία του. Για τον λόγο αυτό είναι σαφές ότι το στυλ ηγεσίας του διευθυντή επηρεάζει άμεσα, τόσο το βαθμό στον οποίο οι υφιστάμενοί του θα αντισταθούν, όσο και τον χρόνο ο οποίος θα χρειαστεί ώστε να μπορέσουν να υλοποιηθούν οι απαραίτητες αλλαγές.

Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας που έχει υιοθετήσει ο Μάριος, όχι μόνο δεν διευκολύνει τη διαδικασία της αλλαγής, αλλά αντιθέτως θέτει περισσότερα εμπόδια. Η έλλειψη επικοινωνίας με τους συναδέλφους του καθιστά αδύνατο να διαχειριστεί την αντίστασή τους στις αλλαγές που οραματίζεται διότι δεν έχει συζητήσει μαζί τους τις αλλαγές αυτές. Δεν το έχει κατορθώσει, διότι δεν έχει προσπαθήσει να τους επικοινωνήσει το όραμά του. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζει την αντίδρασή τους δημιουργεί πόλωση εκεί όπου αρχικά υπήρχε μια αναμενόμενη σχετική διαφωνία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι να αισθάνονται ότι εκείνοι και ο διευθυντής βρίσκονται σε αντίπαλα στρατόπεδα, τη στιγμή που όλοι μαζί θα έπρεπε να προσπαθούν ομαδικά για να προσφέρουν στους μαθητές το καλύτερο και ποιοτικά δυνατό εκπαιδευτικό αποτέλεσμα. Στην πράξη λοιπόν, ο Μάριος, όχι μόνο δεν ευνοεί τους μαθητές με την συμπεριφορά του, αλλά αντιθέτως εντείνει ένα ήδη αρνητικό κλίμα «σαμποτάροντας» ο ίδιος τις προσπάθειες και τα σχέδια του.

Είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να εισάγουμε την έννοια της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» (Burns 1978, 2003). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης οδηγεί τα άτομα στη συνεργασία και την αλληλεξάρτηση, καθώς όλοι μαζί προσπαθούν να πετύχουν ένα κοινό σκοπό. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι άμεσα συνυφασμένη με την έννοια της αλλαγής· ο μετασχηματιστικός ηγέτης προσανατολίζεται πάντοτε προς την αλλαγή, μέσω της συνεχούς εξέτασης και επανεξέτασης των συνθηκών και προς αναζήτηση νέων δυνατοτήτων ώστε να υπάρξει ανάπτυξη στον οργανισμό (Bass & Avolio, 1993). Η μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται σε ηγέτες οι οποίοι εμπνέουν τους οπαδούς τους να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα προς όφελος του οργανισμού, ασκώντας τους εξαιρετική επιρροή. Όπως αναφέρουν οι Βακόλα και Νικολάου (2012, σελ. 323) «δείχνουν ενδιαφέρον στην κάλυψη των αναγκών και

στην επίλυση των προβλημάτων τους, εμπνέοντάς τους και βοηθώντας τους να οδηγούνται σε υψηλά επίπεδα προσπάθειας και απόδοσης».

Εν κατακλείδι, η διοικητική προσέγγιση του Μάριου απέχει από τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω σχετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία. Σε συνδυασμό δε με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, πρέπει ο νέος διευθυντής να αντικαταστήσει το αυταρχικό στυλ ηγεσίας με ένα στυλ περισσότερο προσανατολισμένο στο συμμετοχικό μοντέλο και ειδικότερα στα πρότυπα του μετασχηματιστικού ηγέτη. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσει σταδιακά να κάμψει τις αντιδράσεις που προέρχονται από τους καθηγητές και τον Χρήστο, βοηθώντας τους να αντιμετωπίσουν την αλλαγή περισσότερο ως ευκαιρία παρά ως απειλή (Conger & Kanungo, 1998).

4. Πως θα μπορούσε ο Μάριος να αξιοποιήσει τον Χρήστο ως συνεργάτη στη διοίκηση του σχολείου και να βελτιώσει την λειτουργία του;

Ο Μάριος έχει υιοθετήσει μια σχετικά εχθρική και κλειστή στάση απέναντι στους συναδέλφους του και ιδίως απέναντι στο Χρήστο, στο πρόσωπο του οποίου βλέπει την απειλή στην επιτυχία των σχεδιασμών του. Ο Μάριος θεωρεί ότι αυτά που τους χωρίζουν είναι πολύ περισσότερα απ' αυτά που τους ενώνουν, ενώ πιστεύει ότι ο Χρήστος εποφθαλμιά τη θέση του και προσπαθεί να συσπειρώσει γύρω του το υπόλοιπο διδακτικό προσωπικό. Διατηρώντας όμως αυτήν την αρνητική οπτική, ο Μάριος αγνοεί τα οφέλη και τις προστιθέμενες αξίες που μπορούν να προκύψουν για την σχολική κοινότητα αν αποφασίσει να αποκαταστήσει τις σχέσεις του με τον Χρήστο καθιστώντας τον πλέον συνεργάτη και όχι αντίπαλο. Αυτό μπορεί να το επιτύχει ρίχνοντας το βάρος στο κοινό ενδιαφέρον τους για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και όφελος για τους μαθητές και όχι στις διαπροσωπικές διαφορές που μπορεί να υπάρχουν ανάμεσα στον ίδιο και τον Χρήστο. Το γεγονός είναι πως και οι δυο αγαπούν κι ενδιαφέρονται για τους μαθητές του σχολείου, προσπαθώντας να τους δώσουν ότι καλύτερο μπορεί ο καθένας από την θέση που βρίσκεται. Αν το όφελος των μαθητών τεθεί ως προτεραιότητα και βάση της αρχής της επικοινωνίας τους, είναι δυνατόν οι δυο τους να μπορέσουν να αναθεωρήσουν τη σχέση τους, να

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

ξεκινήσουν μια νέα αρχή και να κινηθούν σε μια κοινή πορεία μαζί με τους άλλους καθηγητές προς όφελος των μαθητών.

Ο Μάριος θα πρέπει να πάρει την πρωτοβουλία και να επιδιώξει την ουσιαστική επικοινωνία του με το Χρήστο και να τον προσεγγίσει με εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια, να συζητήσει την αξία του οράματός του για τους μαθητές, ακόμη και να τον συμβουλευθεί στον τρόπο με τον οποίο μπορεί το σχολείο να βελτιωθεί προς όφελος των μαθητών και να του ζητήσει να του προτείνει ιδέες. Ένας άνθρωπος με τα χαρακτηριστικά του Χρήστου, με τις επικοινωνιακές του ικανότητες, την πειθώ και την όρεξή του για δουλειά, μπορεί να καταστεί σημαντικός σύμμαχος του Μάριου στην προσπάθειά του να αναβαθμίσει την ποιότητα στην λειτουργία του σχολείου. Για να το κατορθώσει όμως αυτό ο Μάριος θα πρέπει να χτίσει την σχέση του με τον Χρήστο σε μια νέα και ειλικρινή βάση και οι όποιες διαφωνίες να οδηγούν πλέον σε μια βαθύτερη εξέταση της κατάστασης μέσα από συλλογικές συζητήσεις με τους καθηγητές και μια ολιστική θεώρηση των προβλημάτων του σχολείου μέσα από την λειτουργία του προγραμματισμού. Με τον προγραμματισμό λαμβάνονται αποφάσεις από τον διευθυντή και καθορίζονται λεπτομερώς από πριν οι αντικειμενικοί σκοποί στους οποίους πρέπει να προσανατολίζεται κάθε ενέργεια μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα, δηλαδή μ' αυτόν προσδιορίζεται τι πρέπει να γίνει, πως πρέπει να γίνει και ποιος πρέπει να το κάνει. Προϋποθέτει ότι η ο Μάριος αφού αξιολόγησε το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται το σχολείο, προσδιόρισε το σημείο στο οποίο θέλει να φτάσει και να εξελιχθεί, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Ο προγραμματισμός είναι η λειτουργία που θα επιτρέψει στην εκπαιδευτική μονάδα αυτή τη μετάβαση. Η πορεία που θα ακολουθηθεί υπαγορεύει την κατάρτιση επί μέρους προγραμμάτων που θα καταρτίσει ο Μάριος σε συνεργασία με τους καθηγητές, τα οποία θα περιλαμβάνουν τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους σκοπούς που έχει να πραγματοποιήσει η εκπαιδευτική μονάδα στο μέλλον και θα προσδιορίζουν τα μέσα και τους τρόπους που θα επιτρέψουν να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι που έχουν τεθεί από το υπουργείο παιδείας. Γενικά, με τον προγραμματισμό στο σχολείο, ο Μάριος θα επιτύχει τον συντονισμό των ενεργειών, την αύξηση της αποτελεσματικότητας, την

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

ταχύτητα εκτέλεσης των αποφάσεων, την ορθολογική κατανομή των εργασιών μέσα στο σχολείο και τις καλές ανθρώπινες σχέσεις (Μπρίνια, 2008).

5. Πως μπορεί να αξιοποιηθεί το mentoring από τον Μάριο;

Ο Μάριος θα μπορούσε να έχει τον προηγούμενο διευθυντή ως μέντορα. Πρακτικά, το mentoring μπορεί να πάρει διαφορετικές μορφές, για παράδειγμα (McDonald, 2003, Murray, 2001):

- συμβουλευτικές συναντήσεις **πρόσωπο με πρόσωπο**. Στην περίπτωση αυτή ο προηγούμενος διευθυντής θα συμβουλεύει τον Μάριο για τυχόν διοικητικά προβλήματα.
- επικοινωνία του προηγούμενου διευθυντή **από απόσταση** (μέσω mail, τηλεφώνου, Skype κτλ) για εμψύχωση και απάντηση συγκεκριμένων ερωτημάτων του Μάριου.
- ημέρες **«shadowing»**, στις οποίες ο εκπαιδευόμενος παρακολουθεί το μέντορά του επί τω έργω, έτσι ώστε να γνωρίσει καλύτερα το επάγγελμά του. Στην περίπτωση αυτή ο Μάριος θα μπορούσε πριν αποχωρήσει ο προηγούμενος διευθυντής να τον είχε παρακολουθήσει κατά την άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων.

ΤΟ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΣΤΑΔΙΟ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ

Τα διάμεσα στα οποία παρουσιάζονται προβλήματα είναι τρία: Άτομο-Οργανισμός, Ομάδα-Ομάδα και Οργανισμός-Περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα:

Σε ότι αφορά το διάμεσο Άτομο-Οργανισμός, το οποίο βλέπουμε να έχει και τη μεγαλύτερη βαρύτητα στο συγκεκριμένο σενάριο, συνίσταται κυρίως στις δυσλειτουργίες που εμφανίζονται από την αναποτελεσματική διοίκηση του σχολείου. Τα διοικητικά προβλήματα που παρουσιάζονται είναι πολλαπλά και συνίστανται, σε πρώτο επίπεδο, στη διοικητική ανεπάρκεια και έλλειψη διοικητικής εμπειρίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Η έλλειψη διοικητικής γνώσης και

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

εμπειρίας συνοδεύεται (ή θα μπορούσε να πει κανείς ακόμα και ότι οδηγεί) στο αυταρχικό στυλ διοίκησης του νέου διευθυντή. Ο Μάριος, εμφανώς επηρεασμένος από την αντίσταση στην αλλαγή των υφισταμένων του και προκειμένου να υλοποιήσει το όραμά του, επιλέγει να το επιβάλει με αυταρχικό τρόπο, θεωρώντας ότι κανείς άλλος δεν έχει δικαίωμα να λαμβάνει μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο σχολείο, ιδιαιτέρως αν διαφωνεί μαζί του. Η έλλειψη επικοινωνίας και ανάπτυξης ειλικρινούς διαλόγου με τους συναδέλφους του έχει οδηγήσει σε ακόμη μεγαλύτερη δυσπιστία και αρνητισμό για τις προθέσεις του, ενώ κανείς δεν φαίνεται να έχει ξεκάθαρη εικόνα για το όραμά του. Την ίδια στιγμή ο ίδιος αγνοεί πολλά από εκείνα που λαμβάνουν χώρα στο σχολείο. Προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα που φιλοδοξεί να επιτύχει, αγνοεί το ρόλο που παίζει το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου στην διαδικασία υλοποίησης των στόχων και τον ξεχωριστό ρόλο που μπορεί να επιτελέσει ο κάθε καθηγητής στην πορεία της εγκαθίδρυσης των αλλαγών.

Από την άλλη, στο διάμεσο Ομάδα-Ομάδα εντάσσεται το πρόβλημα του εκσυγχρονισμού των μεθόδων διδασκαλίας και την εξοικείωση των καθηγητών με τα εργαστήρια και τα νέα εκπαιδευτικά μέσα. Παρά το γεγονός ότι ο διευθυντής δεν έχει κατορθώσει να εμφυσήσει το όραμά του στους καθηγητές του σχολείου, οι αλλαγές που οραματίζεται είναι απαραίτητες και καθοριστικές. Είναι γεγονός ότι η ομάδα των καθηγητών του σχολείου χρησιμοποιεί μάλλον παραδοσιακές και ξεπερασμένες μεθόδους διδασκαλίας ενώ αγνοεί την χρησιμότητα των νέων μέσων που διαθέτει πλέον το σχολείο (όπως είναι οι διαδραστικοί πίνακες και τα σύγχρονα εργαστήρια), με αποτέλεσμα να μην παρέχουν στους μαθητές τους το καλύτερο δυνατό εκπαιδευτικό αποτέλεσμα.

Τέλος, στο διάμεσο Οργανισμός-Περιβάλλον εντάσσονται τα προβλήματα εκείνα που αφορούν στον τρόπο με τον οποίο το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Αυτά αφορούν: Αφ' ενός, στην ανεπάρκεια του αριθμού των καθηγητών που τοποθετήθηκαν από το υπουργείο παιδείας και συγκεκριμένα οι νέοι φιλόλογοι ήταν μόνο δύο όταν οι ανάγκες του σχολείου απαιτούσαν τέσσερις φιλόλογους, ενώ δεν τοποθετήθηκε κανένας νέος

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

μαθηματικός μετά την προαγωγή του Μάριου σε διευθυντή, με αποτέλεσμα να πέσει το βάρος του συνόλου των διδασκαλιών στον μοναδικό μαθηματικό του σχολείου και προσωπικό φίλο του Χρήστου. Αφ' ετέρου τα προβλήματα άπτονται της δυσκολίας της μετακίνησης ορισμένων μαθητών, από τη στιγμή που ο Δήμος Κορίνθου αποφάσισε να διακόψει τη διάθεση του λεωφορείου που περνούσε καθημερινά από τα γειτονικά χωριά και συνέλεγε τους μαθητές που δεν είχαν άλλο τρόπο να μεταφερθούν στο σχολείο.

ΣΤΑΔΙΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΠΕΜΒΑΣΗΣ

ΔΙΑΜΕΣΟ ΑΤΟΜΟ-ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

Για να αντιμετωπιστούν τα διοικητικά προβλήματα στον οργανισμό, θα πρέπει ο διευθυντής να μεταβάλει τόσο τον προσωπικό τρόπο σκέψης του, όσο και τον τρόπο διοίκησης της σχολικής μονάδας.

Αρχικά, σε ότι αφορά στην προσωπική του ανάπτυξη, καλό θα ήταν να προσπαθήσει να επιμορφωθεί σε θέματα διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων αλλά και οργανωσιακής ψυχολογίας. Η άγνοιά του σε ότι αφορά τα ζητήματα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού μιας σχολικής μονάδας έχει οδηγήσει στην γέννηση και την διόγκωση των υπόλοιπων προβλημάτων διοίκησης.

Επίσης, κρίνεται απαραίτητο να σταματήσει να χρησιμοποιεί το αυταρχικό στυλ στον τρόπο λήψης των αποφάσεων της σχολικής μονάδας και να υιοθετήσει ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας με προσανατολισμό στα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη. Οι συνάδελφοί του, άλλωστε, είναι επαγγελματίες με γνώσεις και εμπειρία, και η συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων στη σχολική μονάδα είναι απαραίτητη, δεδομένης της πολυπλοκότητας των προβλημάτων και επομένως υπάρχει ανάγκη ύπαρξης πολυφωνίας για τη λήψη της βέλτιστης απόφασης. Απαραίτητη προϋπόθεση όμως, είναι η καλλιέργεια της επικοινωνίας ανάμεσα στο διευθυντή και τους συνεργάτες του, αλλά και τους μαθητές. Ο Μάριος, με το αυταρχικό στυλ ηγεσίας που έχει υιοθετήσει, έχει χτίσει έναν τοίχο ανάμεσα σε αυτόν και τα μέλη της σχολικής κοινότητας. Με τον τρόπο

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

αυτό, αδυνατεί να κάνει τους άλλους να κατανοήσουν και να ασπαστούν το όραμά του αλλά και ο ίδιος στερείται από τους καθηγητές της απαραίτητης πληροφόρησης που χρειάζεται να έχει κάθε αποτελεσματικός διευθυντής σχολικής μονάδας, αφού πλέον οι καθηγητές αποφεύγουν να τον ενημερώνουν για τα διάφορα ζητήματα που προκύπτουν με τους μαθητές μέσα στις σχολικές αίθουσες ή τις εφημερίες στα διαλείμματα. Αυτό έχει σοβαρές επιπτώσεις στην ικανότητά του να διοικεί αποτελεσματικά το σχολείο. Είναι, επομένως, απαραίτητο να κάνει το πρώτο βήμα για την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και επικοινωνίας ανάμεσα σε εκείνον και τους καθηγητές της σχολικής μονάδας. Παράλληλα, σημαντικό ρόλο στη δημιουργία της υπάρχουσας δύσκολης κατάστασης έχει διαδραματίσει η πεποίθηση του Μάριου ότι αυτό που έχει σημασία είναι το αποτέλεσμα και όχι ο τρόπος με τον οποίο αυτό θα επιτευχθεί. Η στάση αυτή θα πρέπει να αλλάξει αφού σε έναν οργανισμό όπως είναι το σχολείο, κύριος παράγοντας στην καλή λειτουργία του είναι οι άνθρωποί του, από τους καθηγητές έως τους μαθητές και τους γονείς. Δεν είναι αποτελεσματικό σε μια σχολική μονάδα ο προσανατολισμός της ηγεσίας να περιορίζεται μόνο στα αποτελέσματα χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι άνθρωποι. Είναι απαραίτητο να τεθούν στόχοι, όμως ο κύριος προσανατολισμός του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας πρέπει να είναι ο σεβασμός και ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων μέσα στη σχολική μονάδα. Θα πρέπει να δοθεί η δυνατότητα στον κάθε καθηγητή, ανάλογα και με τις ικανότητες και τα προσόντα του, να εκφέρει άποψη, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και τελικά να συμβάλλει με τον τρόπο του στην υλοποίηση του οράματος για ένα ποιοτικό σχολείο.

ΔΙΑΜΕΣΟ ΟΜΑΔΑ-ΟΜΑΔΑ

Προκειμένου να αντιμετωπιστεί το ζήτημα του εκσυγχρονισμού των μεθόδων διδασκαλίας και της εξοικείωσης των καθηγητών με τα νέα εκπαιδευτικά μέσα, είναι απαραίτητο σε πρώτο επίπεδο να συντελεστεί μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο σκέψης και λειτουργίας τους μέσα στην σχολική μονάδα. Δηλαδή να αλλάξει η σχολική κουλτούρα. Μια τέτοια όμως αλλαγή δεν είναι εύκολη, λόγω της νοοτροπίας των καθηγητών ως δημοσίων υπαλλήλων και των παγιωμένων τρόπων

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

διδασκαλίας που έχουν υιοθετήσει για πολλά χρόνια. Θα πρέπει ο Μάριος να κατορθώσει να τους πείσει για τη χρησιμότητα των νέων μέσων και μεθόδων και να αναδείξει τα οφέλη που θα έχει για τους ίδιους και το μάθημα τους η χρήση των εκπαιδευτικών καινοτομιών στο μάθημά τους. Αυτό θα απαιτήσει επιμονή και υπομονή έως ότου πειστούν για την αξία των αλλαγών και να βοηθηθούν να ξεπεράσουν το φόβο τους για τις αλλαγές, ενώ στη διαδικασία αυτή θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν ως σύμμαχοι νεώτεροι καθηγητές με μεγαλύτερη ευχέρεια στη χρήση των νέων τεχνολογιών, με νέες ιδέες και περισσότερο θετική προδιάθεση απέναντι στις αλλαγές. Τέλος καλό θα ήταν να προγραμματιστούν σεμινάρια ή ημερίδες επιμόρφωσης των καθηγητών.

ΔΙΑΜΕΣΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΑΘΗΓΗΤΩΝ

Σε ότι αφορά στο πρόβλημα που αφορά την έλλειψη νέων καθηγητών στο σχολείο, δεδομένου ότι η διοίκηση του σχολείου δεν μπορεί να κάνει κάποια ενέργεια πέραν της συνεχούς όχλησης της διεύθυνσης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για να καλυφθούν οι κενές θέσεις, μέσω μετατάξεων, άμεσο διορισμό αναπληρωτών ή άλλων τρόπων, ενώ θα πρέπει να δημιουργήσει ένα νέο ωρολόγιο πρόγραμμα περισσότερο ευέλικτο για την καλύτερη κατανομή των διαθέσιμων ωρών διδασκαλίας στα τμήματα.

ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗΣ ΜΑΘΗΤΩΝ

Το πρόβλημα στη δυσκολία μετακίνησης των μαθητών των γειτονικών χωριών από και προς το σχολείο θα πρέπει να αντιμετωπιστεί μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Δεν υπάρχει χρόνος για άσκηση περαιτέρω πίεσης στο Δήμο Κορίνθου ώστε να επαναφέρει τον μέτρο του σχολικού λεωφορείου, γι' αυτό και η διοίκηση του σχολείου θα πρέπει να βρει άμεσα λύση. Μια συνεργασία με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων ή άλλους τοπικούς φορείς θα μπορούσε να εξασφαλίσει π.χ κάποιον χορηγό ή να συγκεντρώσει μέσω των γονέων κάποιο ποσό και με την βοήθεια της διοίκησης των λεωφορείων της περιοχής (ΚΤΕΛ) να εξασφαλιστεί η

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

οικονομική μίσθωση λεωφορείου που θα μεταφέρει τους μαθητές από και προς το σχολείο.

ΣΤΑΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

ΔΙΑΜΕΣΟ ΑΤΟΜΟ-ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

Για να αντιμετωπιστούν τα διοικητικά προβλήματα που έχουν παρουσιαστεί στην σχολική μονάδα, ο διευθυντής θα πρέπει να λάβει μέτρα ξεκινώντας από τον ίδιο. Μια πρόταση θα ήταν να παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο ή ακόμα και μεταπτυχιακό, εξ' αποστάσεως, σε θέματα που αφορούν την οργάνωση και διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων. Παρά το γεγονός ότι είναι εξάιρετος επιστήμονας ως μαθηματικός, ο Μάριος στερείται των δεξιοτήτων και των γνώσεων που απαιτεί η διοίκηση ενός σχολικού οργανισμού και ο μόνος τρόπος να τις αποκτήσει είναι μέσω της εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Στη συνέχεια, πρέπει να μεταβάλλει το στυλ διοίκησης της σχολικής μονάδας από το αυταρχικό στο δημοκρατικό με προσανατολισμό την μετασχηματιστική ηγεσία. Για να το επιτύχει αυτό θα πρέπει να ανοίξει διαύλους επικοινωνίας με τους καθηγητές του σχολείου και να επιδιώξει την συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων. Ένα μέτρο που μπορεί να λάβει είναι ο σχηματισμός ενός εβδομαδιαίου συμβουλίου καθηγητών, στο οποίο θα δίνεται η ευκαιρία σε όλους να συζητούν τα σημαντικά ζητήματα του σχολείου, που θα αφορούν είτε στους μαθητές, είτε στις διάφορες διαδικασίες και αλλαγές που πρέπει να λάβουν χώρα στην σχολική μονάδα. Στη διάρκεια αυτών των συναντήσεων ο διευθυντής θα έχει τη δυνατότητα να μοιράζεται με τους συναδέλφους του τις προτάσεις και τα σχέδιά του, το όραμά του, αντλώντας ιδέες και καλύτερους τρόπους υλοποίησης των αλλαγών μέσα από την οπτική γωνία των συναδέλφων του. Η διαδικασία αυτή θα διευκολύνει την αποδοχή και την κατανόηση του οράματος του διευθυντή από τους καθηγητές, ενώ και αυτός ο ίδιος θα έχει την ευκαιρία να διαπιστώσει τα μειονεκτήματα ή τις ατέλειες που μπορεί να παρουσιάζουν οι αλλαγές, μέσω της κριτικής θεώρησής τους από τους καθηγητές. Παράλληλα, θα πρέπει να δίνεται στους καθηγητές η δυνατότητα να κάνουν οι ίδιοι προτάσεις βελτίωσης για την αποτελεσματική

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

λειτουργία του σχολείου και ανάλογα με την αποδοχή τους από το σύλλογο των διδασκόντων, να τίθενται σε εφαρμογή.

Ένα άλλο σημαντικό μέτρο που μπορεί να λάβει ο διευθυντής αφορά στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει το σχολείο με τρόπο ώστε ο κάθε ένας να έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες και τα δυνατά του σημεία με σκοπό τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας του σχολείου. Θα πρέπει επομένως να δώσει την ευκαιρία στους καθηγητές να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Ένας καθηγητής όπως ο Χρήστος, με τον κοινωνικό χαρακτήρα και το χιούμορ που τον χαρακτηρίζει, θα μπορούσε να λειτουργήσει ευεργετικά για την σχολική κοινότητα ως σύμμαχος του Μάριου, διευκολύνοντας την επικοινωνία του Μάριου εντός του σχολείου η οποία μπορεί να περιορίζεται σε ένα βαθμό από την χαμηλών τόνων προσωπικότητά του. Με αντίστοιχο τρόπο θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν όλοι οι καθηγητές της σχολικής κοινότητας, ανάλογα με τις ικανότητες, τα ενδιαφέροντα ή τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

Τέλος, ο διευθυντής θα πρέπει να φροντίσει να είναι ορατός και διαθέσιμος για οποιοδήποτε άτομο χρειαστεί, εντός ή εκτός της σχολικής κοινότητας, είτε πρόκειται για καθηγητή, μαθητή, ή κάποιο γονέα ή κηδεμόνα. Θα πρέπει να έχει την πόρτα του ανοιχτή σε οποιονδήποτε ζητήσει μέρος του χρόνου του και να είναι σε θέση να ακούσει τα αιτήματα όλων των ενδιαφερομένων μερών. Είναι απαραίτητο να γνωρίζει όλα όσα συμβαίνουν στο εσωτερικό του σχολείου αλλά και στο εξωτερικό του περιβάλλον, δεδομένου ότι τα προβλήματα στο εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου σε πολλές περιπτώσεις αντικατοπτρίζονται στο εσωτερικό του.

ΔΙΑΜΕΣΟ ΟΜΑΔΑ-ΟΜΑΔΑ

Σε ότι αφορά τα προβλήματα που προκύπτουν από την ανάγκη εκσυγχρονισμού της διδασκαλίας και εξοικείωσης των καθηγητών με τις νέες εκπαιδευτικές τεχνολογίες, θα πρέπει ο διευθυντής να εξομαλύνει τις συμπεριφορές των καθηγητές που είναι ενάντια στις αλλαγές. Είναι απαραίτητο, πριν από την εγκαθίδρυση οποιασδήποτε αλλαγής στην σχολική μονάδα, να ενημερώνει τους καθηγητές αλλά κυρίως να

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

συζητά μαζί τους για το περιεχόμενο της αλλαγής σε μια προσπάθεια να απαλύνει τις ανησυχίες ή την ανασφάλεια τους απέναντι στο καινούριο και το διαφορετικό. Στη συνέχεια, καλό θα ήταν να οργανωθούν εντός του σχολείου, εκπαιδευτικές ημερίδες για τους εκπαιδευτικούς σε συνεργασία με πανεπιστήμια και άλλα σχολεία που έχουν εφαρμόσει με επιτυχία καινοτομίες και αλλαγές, στις οποίες οι καθηγητές θα έχουν την ευκαιρία αφ' ενός να εξοικειωθούν και να μάθουν τις νέες εκπαιδευτικές τεχνολογίες και αφ' ετέρου να έρθουν σε επαφή με ανθρώπους οι οποίοι έχουν εφαρμόσει επιτυχημένα καινοτομίες στη σχολική μονάδα που υπηρετούν. Θα είναι σίγουρα πολύ πιο δύσκολο οι καθηγητές να αμφισβητήσουν την χρησιμότητα των αλλαγών αν επικοινωνήσουν με ανθρώπους που τις έχουν εφαρμόσει και γνωρίζουν τις δυσκολίες και τα οφέλη τους.

ΔΙΑΜΕΣΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΑΘΗΓΗΤΩΝ

Το πρόβλημα της έλλειψης καθηγητών, σε βραχυχρόνιο ορίζοντα μπορεί να αντιμετωπιστεί μόνο μέσω κάποιας αναδιάταξης του ωρολογίου προγράμματος, έτσι ώστε να χάνονται όσο το δυνατόν λιγότερες ώρες διδασκαλίας στα συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα. Αυτό δεν μπορεί όμως να αποτελέσει μια μόνιμη λύση, αφού το βέβαιο είναι ότι οι ώρες διδασκαλίας για δύο εκπαιδευτικούς και μάλιστα της ειδικότητας των φιλολόγων ή των μαθηματικών, δεν μπορούν να καλυφθούν από ένα άτομο. Ορισμένα άμεσα μέτρα θα ήταν να αναλάβουν τα μαθήματα της ιστορίας Α' και Β' Λυκείου οι καθηγητές της Αγγλικής γλώσσας (όπως ορίζει η τροποποίηση και συμπλήρωση της με αρ. πρωτ. 118842/Γ2/17-09-2008 υπουργικής απόφασης - ΦΕΚ 1984 Β'), ώστε να μείνουν στους δύο φιλολόγους μόνο τα μαθήματα με υποχρεωτική ανάθεση στους φιλολόγους. Σχετικά με τα μαθήματα των μαθηματικών, μια προσωρινή λύση θα ήταν να αναλάβει μερικές πρόσθετες ώρες διδασκαλίας ο διευθυντής, ως μαθηματικός και παράλληλα να γίνει μια αναδιάρθρωση του ωρολογίου προγράμματος τέτοια ώστε να συμπίπτουν όσο γίνεται λιγότερο οι ώρες διδασκαλίας των μαθηματικών μεταξύ των τμημάτων

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

(προκειμένου να μπορεί ο μοναδικός μαθηματικός να διδάσκει σε όσο το δυνατόν περισσότερα τμήματα).

ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗΣ ΜΑΘΗΤΩΝ

Όσον αφορά στο πρόβλημα της μετακίνησης των μαθητών από τα γύρω χωριά, ο διευθυντής θα μπορούσε να ζητήσει την αρωγή του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων, προκειμένου να συλλεχθεί μαζικά ένα ποσό που θα μπορεί να καλύψει το έξοδο για τη μίσθωση ενός σχολικού λεωφορείου από το ίδιο το σχολείο. Μια άλλη εναλλακτική λύση θα ήταν ο διευθυντής να έρθει σε επικοινωνία με τοπικές επιχειρήσεις προκειμένου να αιτηθεί κάποιου είδους οικονομικής υποστήριξης (χορηγία), στα πλαίσια της κοινωνικής ευθύνης και της στήριξης του σχολείου από την τοπική κοινωνία και τις επιχειρήσεις.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΔΙΑΜΕΣΟ ΑΤΟΜΟ-ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

Για να διαπιστώσει ο διευθυντής κατά πόσον οι προσπάθειες του έχουν αποτέλεσμα, θα πρέπει να αξιολογήσει την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Αρχικά σε ότι έχει να κάνει με την βελτίωση της επικοινωνίας, ένας τρόπος θα ήταν να κρατήσει αρχείο των συναντήσεων του συμβουλίου των καθηγητών, ώστε να διαπιστώνει την πορεία των διαφωνιών και των εντάσεων που δημιουργούνται στη διάρκειά τους. Αν αυτές δείχνουν να μειώνονται με τον καιρό ή να παίρνουν μορφή λεκτικής διαφωνίας σε ήρεμους τόνους, αυτό θα είναι ένα δείγμα της βελτίωσης της επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών αλλά και ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τον διευθυντή.

Επίσης, προκειμένου να διαπιστωθεί τον αν και κατά πόσον οι καθηγητές κινητοποιούνται και ενθαρρύνονται στη λήψη πρωτοβουλιών και την κατάθεση προτάσεων για την καλή λειτουργία του σχολείου, καλό θα ήταν να διατηρηθεί ένα αρχείο των προτάσεων που κατατίθενται από τους καθηγητές στη διάρκεια της χρονιάς και τον αριθμό αυτών που τέθηκαν σε εφαρμογή και τελικά πραγματοποιήθηκαν. Σημαντικό επίσης θα ήταν να καταγράφονται η συχνότητα

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

των απουσιών των εκπαιδευτικών από το σχολείο, αν αυτές συμβαίνουν, ή η λήψη κανονικών ή αναρρωτικών αδειών και να διερευνώνται οι λόγοι απουσίας μέσω ειλικρινούς διαλόγου. Στο ίδιο πνεύμα, θα μπορούσε να καθιερωθεί μια εξαμηνιαία αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την λειτουργία του σχολείου, προκειμένου ο διευθυντής να διαπιστώσει άμεσα σε ποιο βαθμό έχει επιτύχει την βελτίωση της επικοινωνίας και της διοικητικής του δυναμικής, εντοπίζοντας με ακρίβεια τα δυνατά και τα αδύνατά του σημεία μέσω της αξιολόγησης από τους καθηγητές του σχολείου.

ΔΙΑΜΕΣΟ ΟΜΑΔΑ-ΟΜΑΔΑ

Σε ότι αφορά τον εκσυγχρονισμό της διδασκαλίας και την εξοικείωση των καθηγητών με τις νέες τεχνολογίες, ένας τρόπος για να αξιολογηθεί η επιτυχία των μέτρων που προτείναμε, θα ήταν να διαπιστωθεί μέσω καταγεγραμμένων δεδομένων (π.χ. στο βιβλίο ύλης ή σε κάποιο αρχείο για τη χρήση των εργαστηρίων και της βιβλιοθήκης), η συχνότητα με την οποία ο κάθε εκπαιδευτικός κάνει χρήση των εναλλακτικών τρόπων διδασκαλίας και των νέων τεχνολογιών, αξιολογώντας την πρόοδό του και σε αναλογία με τη φύση του μαθήματος που διδάσκει και την τάξη στην οποία διδάσκει (είναι αναμενόμενο π.χ. ότι ένας καθηγητής φυσικής θα χρησιμοποιεί το εργαστήριο πολύ περισσότερο από έναν φιλόλογο, ενώ ένας καθηγητής μαθήματος κατεύθυνσης τρίτης λυκείου θα εμμένει σε περισσότερο παραδοσιακούς τρόπους διδασκαλίας μαθήματος που είναι πανελλαδικώς εξεταζόμενο, σε σχέση με ένα μάθημα της πρώτης ή της δευτέρας Λυκείου, όπου υπάρχουν μεγαλύτερα περιθώρια στη χρήση εναλλακτικών τρόπων διδασκαλίας) (Μπρίνια, 2006).

Παράλληλα, καλό θα ήταν να αξιολογηθεί το κατά πόσον οι μαθητές ωφελούνται τελικά από τους νέους τρόπους διδασκαλίας και την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στη διδασκαλία του μαθήματος. Αυτό θα μπορούσε να γίνει μέσω της παρακολούθησης της βελτίωσης στην απόδοσή τους από τον υπεύθυνο καθηγητή του τμήματος και στη συνέχεια ενημέρωση του διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων, αλλά και την διάθεση περισσότερων μαθητών να συμμετέχουν

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

ενεργά στο μάθημα σε σύγκριση με τις προηγούμενες χρονιές (πριν την υλοποίηση των αλλαγών και την εισαγωγή εκπαιδευτικών καινοτομιών).

ΔΙΑΜΕΣΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΑΘΗΓΗΤΩΝ

Σε ότι αφορά την έλλειψη σε καθηγητές σε συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα, δεδομένου ότι η πρόταση για την κάλυψη των κενών είναι προσωρινή και δεν αποτελεί την τελική λύση, ένας τρόπος για να αξιολογηθεί είναι να ελαττωθούν τα παράπονα από τους μαθητές και τους γονείς για τις χαμένες ώρες διδασκαλίας. Από την άλλη η ίδια η απόδοση των μαθητών, μπορεί να καταδείξει αν τα προσωρινά μέτρα μπορούν να επιφέρουν κάποια βελτίωση στο σχολικό κλίμα. Το βέβαιο είναι πως είναι απαραίτητη η στελέχωση του σχολείου με τον αναγκαίο αριθμό καθηγητών, δεδομένου ότι οι συγκεκριμένες ειδικότητες είναι σημαντικές για τους μαθητές και στην κάλυψη των αναγκών του ωρολογίου προγράμματος.

ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗΣ ΜΑΘΗΤΩΝ

Τέλος, η αξιολόγηση του μέτρου για την μετακίνηση των μαθητών γίνεται άμεσα, μέσω της επιτυχίας ή αποτυχίας για την συλλογή του απαραίτητου χρηματικού ποσού. Στη συνέχεια, εφόσον διαπιστωθεί ότι με την μίσθωση του σχολικού λεωφορείου, όλοι οι μαθητές που χρησιμοποιούν λεωφορείο στη μετακίνησή τους από και προς το σχολείο, έχουν εξασφαλίσει το απαραίτητο μέσο για την μεταφορά τους, η προσπάθεια μπορεί να κριθεί επιτυχημένη.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

1. Προτείνετε περαιτέρω τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε ο Γιώργος, ο απερχόμενος διευθυντής να λειτουργήσει ως μέντορας για τον Μάριο. Εργαστείτε σε ομάδες.

2. Είναι εφικτό να αλλάξουν οι σχέσεις που έχουν διαμορφωθεί μεταξύ του διευθυντή και της σχολικής κοινότητας; Αν ναι, με ποιους τρόπους; Εργαστείτε σε ομάδες.
3. Κατά πόσο είναι εφικτό δεδομένων των συνθηκών που επικρατούν στο σχολείο, να υλοποιηθεί το όραμα του Μάριου και να επιτευχθούν οι στόχοι που τέθηκαν στην αρχή της θητείας του; Προτείνετε τρόπους.
4. Πιστεύετε ότι ένας καθηγητής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ανεξαρτήτως ειδικότητας μπορεί να γίνει διευθυντής μιας σχολικής μονάδας;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). "Transformational leadership: A response to critiques". In M.M. Brinia, V., (2011), Men Educational leadership in Greek Primary Schools, International journal of educational management.

Brinia, V., (2011), Men and women; Educational leadership in Primary Schools in Greece, International journal of educational management.

Burns, J.M., (1978), "Leadership", Harper & Row Publications.

Burns, J.M., (2003), "Transforming Leadership: The Pursuit of Happiness", Atlantic Monthly Press.

Chemers & R. Ayman (Eds.), Leadership theory and research: Perspectives and direction (pp. 49–88). San Diego, CA: Academic Press.

Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1998), "Charismatic Leadership in Organizations", Sage Publications.

McDonald Joanne, (2003), «Mentoring: An Age Old Strategy for a rapidly expanding Field», National Centre for Education and Training on Addiction (NCETA) 2002, Reprinted 2003, Flinders University of South Australia.

Murray Margo, (2001), «Beyond the Myths and Magic of Mentoring – How to facilitate an effective Mentoring Process», New and Revised Edition, Jossey – Bass, San Francisco

Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι. (2012), «Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά», Εκδόσεις Rosili

Μπουραντάς Δ (2002)., “Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Μπρίνια Β. (2008), “Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης”, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Μπρίνια Β. (2006), “Η εισαγωγή της μεθόδου project στη διδασκαλία των οικονομικών επιστημών: Ένας οδηγός εφαρμογής”, Εκδόσεις Gutenberg.

Μπρίνια Β., Η εφαρμογή της συμμετοχικής διοίκησης στην σχολική μονάδα (2012), Σύγχρονα Ζητήματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής: Αναζητώντας το «Νέο Σχολείο», εκδόσεις Επίκεντρο, Αθήνα.

Πασιαρδής Π. (2004), “Εκπαιδευτική ηγεσία”, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.

2^η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΘΕΜΑ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ: Μια δασκάλα εγκαταλείπει τους μαθητές της ξαφνικά λόγω προσωπικών προβλημάτων με άγνωστο μελλοντικό αντίκτυπο στις παιδικές ψυχές

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στα μέσα της σχολικής χρονιάς, η ομαλή λειτουργία του 26ου Δημοτικού Σχολείου στην Κω διεκόπη, όταν η δασκάλα του σχολείου, η Δήμητρα, μετά τον ξαφνικό θάνατο της μητέρας της, απέκτησε ψυχολογικά προβλήματα και εγκατέλειψε το σχολείο και τους μαθητές της.

Το περιστατικό αυτό επέφερε αναστάτωση και μια σειρά προβλημάτων τόσο στους μαθητές της Α΄ τάξης που δεν είχαν πλέον δασκάλα, όσο και στο υπόλοιπο διδακτικό προσωπικό και τον διευθυντή του σχολείου ο οποίος δεν ήξερε πως θα καλύψει το κενό αυτό που δημιουργήθηκε ξαφνικά στη μέση της σχολικής χρονιάς αφού η διεύθυνση πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Δωδεκανήσου δεν μπορούσε να προβεί άμεσα στην πρόσληψη αναπληρώτριας δασκάλας λόγω της δυσπρόσιτης γεωγραφικής θέσης του σχολείου. Ο διευθυντής βρέθηκε σε δύσκολη θέση αδυνατώντας να απαντήσει στους αναστατωμένους γονείς πως θα αντιμετωπιστεί διοικητικά το κενό της δασκάλας στο σχολείο και πως οι μικροί μαθητές θα επανέλθουν στην ομαλή μαθησιακή τους πορεία.

ΣΤΟΧΟΙ

1. Ανάδειξη της σημασίας για μια σχολική μονάδα να διαθέτει κατάλληλη οργάνωση και προγραμματισμό.
2. Ανάδειξη του κρίσιμου ρόλου της διοίκησης στην επίλυση κρίσιμων καταστάσεων και συγκρούσεων.
3. Ανάδειξη του τρόπου με τον οποίο τα συμφέροντα των μελών κάποιας ομάδας δυσκολεύουν την επίλυση μιας κρίσιμης κατάστασης.
4. Ανάδειξη των λόγων δημιουργίας συγκρούσεων σε μια σχολική μονάδα.

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

5. Κατανόηση του τρόπου που μια κρίση μπορεί να επηρεάσει την εύρυθμη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας.

6. Ανάδειξη της αξίας της συλλογικότητας σε μια σχολική μονάδα ως τρόπου επίλυσης των συγκρούσεων.

ΒΑΣΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (Συζήτηση σε ομάδες)

Κρίση και διοικητική επίλυση των συγκρούσεων σε μια σχολική μονάδα.

Διοίκηση ολικής ποιότητας σε μια σχολική μονάδα.

Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη σε μια σχολική μονάδα. Ενσυναίσθηση. Ικανότητα συναίνεσης μεταξύ των μελών.

Λειτουργίες του management. Οργάνωση της σχολικής μονάδας.

Ομάδες αναφοράς στο περιβάλλον της σχολικής μονάδας.

ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

Ως κρίση μπορούμε να ορίσουμε μια μη κανονική κατάσταση που λαμβάνει χώρα σε ένα σημείο καμπής, στο οποίο ανατρέπεται μια κατάσταση με διαφορετική κάθε φορά ένταση, ταχύτητα, αιτιολογία και εμπλεκόμενους και δημιουργείται μια καινούρια κατάσταση δυναμική, ασταθής, ρευστή, δύσκολα ελεγχόμενη και επικίνδυνη που πρέπει να αντιμετωπιστεί για να επανέλθει η κανονικότητα (Μπρίνια, 2008β).

Η διοίκηση ολικής ποιότητας στην σχολική μονάδα είναι ένα σύστημα με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσής της μέσω της ικανοποίησης των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού και των συνεχών βελτιώσεων στον εκπαιδευτικό, παιδαγωγικό και διοικητικό τομέα. Η βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας γίνεται μέσω του προγραμματισμού της δράσης και έχει απώτερο στόχο την βέλτιστη ικανοποίηση των αναγκών των μαθητών και των αποτελεσμάτων στην μάθησή τους (Μπρίνια, 2008β).

Συναισθηματική νοημοσύνη είναι γενικά η ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του, να ανταπεξέρχεται στη συναισθηματική πίεση και να αναπτύσσει τις ικανότητές του σε τομείς όπως η φαντασία, η καλλιτεχνία και η ανθρώπινη επικοινωνία (Μπαμπινιώτης, 1998).

Ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του ανάλογα. Είναι η διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης που πρέπει να κατέχει ο ηγέτης ώστε να αντιλαμβάνεται το συναισθηματικό μείγμα που δημιουργείται από τα μέλη της ομάδας και να μπορεί να το κατευθύνει προς όφελος του έργου και της ομάδας, αποφεύγοντας εντάσεις που καταστρέφουν το κλίμα και δυσκολεύουν την επίτευξη στόχων (Μπουραντάς, 2002, Μπρίνια, 2008α).

Η ικανότητα συναίνεσης αποτελεί ένα κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας, στην οποία όλα τα μέλη έχουν το αίσθημα συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων ανεξάρτητα με το αν συμφωνούν απόλυτα με αυτές. Είναι μια διαδικασία συλλογικής απόφασης κατά την οποία αναπτύσσεται διάλογος στον οποίο όλα τα μέλη συμμετέχουν εκφράζοντας ελεύθερα τη γνώμη τους, ενώ έχουν ταυτόχρονα διάθεση να συμβάλλουν, να πείσουν αλλά και να πεισθούν μέσω επιχειρημάτων (Μπρίνια, 2008α).

Η οργάνωση εμφανίζεται σαν η λειτουργία που έχει σκοπό να προσδιορίσει το τυπικό πλαίσιο (οργανόγραμμα) μέσα στο οποίο θα κινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό για να διεκπεραιώσει το έργο της εκπαιδευτικής μονάδας ικανοποιητικότερα. Εδώ για να πετύχει τους στόχους της η οργάνωση ενδιαφέρεται (Μπρίνια, 2008):

- α) για τον προσδιορισμό και καταμερισμό του συνολικού έργου που πρέπει να εκτελεστεί από το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει η εκπαιδευτική μονάδα και
- β) για τον καθορισμό σχέσεων εξουσίας και ευθύνης μεταξύ των ανθρώπων μέσα στην ομάδα ή τις ομάδες που λειτουργούν μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα.

Ο καθορισμός των παραπάνω σχέσεων είναι αναγκαίος γιατί έτσι επιτυγχάνεται η σύνδεση των εκπαιδευτικών, παιδαγωγικών και διοικητικών δραστηριοτήτων μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα.

Με το μηχανισμό της εξουσιοδότησης επιτυγχάνεται η μεταβίβαση εξουσίας από τα ανώτερα στα μεσαία και κατώτερα στελέχη ή από το κεντρικό όργανο διοίκησης (Υπουργείο Παιδείας) προς την περιφέρεια ενώ παράλληλα εξασφαλίζεται η δυνατότητα συνέχισης των εντολών και της ομαλής εκτέλεσης του έργου. Με την οργάνωση επιτυγχάνεται ακόμη η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με συνέπεια την αύξηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής μονάδας.

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που δρουν στο περιβάλλον της εκπαιδευτικής μονάδας και την επηρεάζουν.

Το κτίριο με την υλικοτεχνική υποδομή του και η αίθουσα διδασκαλίας αποτελούν το χώρο της εκπαίδευσης των νέων και επηρεάζουν τόσο τη διδασκαλία όσο και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Το μαθητικό δυναμικό και το εκπαιδευτικό προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας απαρτίζουν το παιδαγωγικό, ψυχολογικό και κοινωνικό περιβάλλον της εκπαίδευσης, το οποίο επηρεάζει σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό τις λειτουργίες της εκπαίδευσης. Διακριτά στοιχεία αυτού του περιβάλλοντος αποτελούν η οργανωτική κουλτούρα της εκπαιδευτικής μονάδας και οι σχέσεις μαθητών-διδασκόντων. Το άμεσο εκπαιδευτικό περιβάλλον δημιουργεί κίνητρα, αναπτύσσει στάσεις και αξίες και ασκεί τις κοινωνικο-γνωστικές δεξιότητες των μαθητών.

Η εκπαιδευτική μονάδα δημιουργείται, επιβιώνει και αναπτύσσεται μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Οι πόροι που έχει ανάγκη η σχολική μονάδα για την επιβίωσή της προέρχονται από το περιβάλλον της. Ταυτόχρονα για την απόκτηση πόρων προσφέρει στο περιβάλλον εκροές που αποτελούν επίσης χρήσιμους πόρους γι' αυτό. Η αποτελεσματικότητα συνεπώς της σχολικής μονάδας εξαρτάται από τις σχέσεις που αναπτύσσει με το περιβάλλον της.

ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Ήταν αρχές Μαρτίου και το 26ο Δημοτικό Σχολείο στην Κω λειτουργούσε ομαλά με 171 μαθητές και 11 δασκάλους. Στο σχολείο αυτό δούλευε η Δήμητρα, μια πολύ έμπειρη, αρκετά καλή και με πολλές γνώσεις δασκάλα. Είχε αναλάβει το τμήμα της Α΄ Τάξης Δημοτικού του σχολείου. Οι σχέσεις της με τους μαθητές ήταν πολύ καλές, αγαπούσε τα παιδιά και αυτά αγαπούσαν εκείνην. Είχε καταφέρει να δημιουργήσει πολύ καλές σχέσεις και επικοινωνία με τα παιδιά και τους γονείς τους και αυτό φαινόταν από την συμπάθεια και τα καλά λόγια των μαθητών και των γονέων για εκείνη.

Όλα λειτουργούσαν ομαλά, ώσπου η είδηση του ξαφνικού θανάτου της μητέρας της Δήμητρας την συντάραξε, καθότι ήταν μοναχοκόρη και ορφανή από πατέρα. Οι μέρες που ακολούθησαν ήταν αρκετά δύσκολες. Το περιστατικό της είδησης, δυστυχώς, έλαβε χώρα κατά την διάρκεια της 4ης ώρας, όπου η Δήμητρα είχε μάθημα με τους μαθητές της. Κάποιοι μαθητές έγιναν μάρτυρες της στιγμής όπου η Δήμητρα μαθαίνει ξαφνικά από το κινητό της για τον χαμό της μητέρας της με αποτέλεσμα ανάμεσα στα θρανία να ακούγεται από τους μικρούς μαθητές ο ψίθυρος «πέθανε η μαμά της κυρίας». Η Δήμητρα κατέρρευσε μέσα στην τάξη και ο διευθυντής με άλλους δασκάλους την μετέφεραν για τις πρώτες βοήθειες στο κέντρο υγείας του νησιού.

Η Δήμητρα εμφανίστηκε μετά από τρεις μέρες στο σχολείο όπου η θλίψη και η στεναχώρια είχαν αποτυπωθεί στο πρόσωπο της και μεταφέρονταν στους μαθητές της. Η Δήμητρα ένιωθε φοβερή μοναξιά που και ακόμα το ίδιο το σχολείο και η αγάπη των μαθητών της δεν μπορούσε να σβήσει, με αποτέλεσμα να περιέλθει σε άσχημη ψυχολογική κατάσταση και να καταλήξει να εμφανίζει κατάθλιψη και κρίσεις πανικού.

Το σχολείο, παράλληλα με την εξέλιξη της ψυχολογικής κατάστασης της Δήμητρας σιγά-σιγά άρχισε να εμφανίζει προβλήματα οργάνωσης και διοίκησης. Η Δήμητρα σημείωνε πολλές απουσίες, έπαιρνε αρκετές αναρρωτικές και κανονικές άδειες και όταν η διεύθυνση πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της αρνιόταν την κανονική άδεια εκείνη έπαιρνε άδεια άνευ αποδοχών, ώσπου στα τέλη Μαρτίου και μη μπορώντας

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

να συνεχίσει να εκπληρώνει τα διδακτικά της καθήκοντα, εγκατέλειψε το σχολείο και αναχώρησε για το εξωτερικό με την ελπίδα για μια νέα ζωή, χωρίς άσχημες αναμνήσεις όπως την συμβούλεψε η ψυχολόγος της.

Ξαφνικά, το σχολείο βρέθηκε με έναν λιγότερο δάσκαλο. Οι επιπτώσεις που έφερε η αποχώρηση της Δήμητρας στην λειτουργία του σχολείου ήταν ολέθριες, καθότι ο διευθυντής δεν μπορούσε να αναπληρώσει άμεσα το κενό επειδή πρόσληψη αναπληρώτριας δασκάλας δεν μπορούσε να γίνει από την διεύθυνση πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Δωδεκανήσου καθώς ήταν μετά τα μέσα της σχολικής χρονιάς και το σχολείο ήταν σε δυσπρόσιτη περιοχή με συνέπεια να μην μπορούσε να βρεθεί άμεσα αντικαταστάτρια. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι μικροί μαθητές να μείνουν χωρίς δασκάλα για μεγάλο διάστημα στην πιο σημαντική και κρίσιμη στιγμή της σχολικής τους πορείας, πάνω στο ξεκίνημα τους ως μαθητές του δημοτικού σχολείου. Αυτό τους δημιούργησε τεράστια ανασφάλεια και αναστάτωση, δεδομένης της ευαίσθητης ηλικίας τους. Όπως ήταν φυσικό οι γονείς των μαθητών ήταν φανερά δυσαρεστημένοι και ανήσυχοι σχετικά με το τί θα γίνει που τα παιδιά τους δεν είχαν δασκάλα, αφού όπως τους ενημέρωσε ο διευθυντής δεν μπορούσε να αναπληρωθεί άμεσα το κενό και επίσης δεν μπορούσε να τους απαντήσει αν και πότε θα ερχόταν καινούργια δασκάλα στο σχολείο. Ο όποιος τρόπος επίλυσης του προβλήματος που προσπαθούσε να βρει ο διευθυντής δημιουργούσε άλλα προβλήματα στη λειτουργία του σχολείου. Οι μαθητές διαμαρτύρονταν κάθε μέρα γιατί μετακινούνταν από τάξη σε τάξη ανάλογα με την διαθεσιμότητα ενός δασκάλου και το σχολείο από την ηρεμία και ομαλότητα, βρέθηκε σε τεράστια αναστάτωση. Από την άλλη μεριά, οι δάσκαλοι προσπαθούσαν να βοηθήσουν, άλλα μέχρι εκεί που τους ήταν εφικτό. Δεν περίσσευαν σε κανέναν έξτρα ώρες για να καλύψουν το κενό της Δήμητρας και δεδομένου ότι οι υπερωρίες δεν καλύπτονταν πια οικονομικά από το υπουργείο παιδείας, δεν υπήρχε ιδιαίτερη πρωτοβουλία και προθυμία από την πλευρά τους για επίλυση του προβλήματος. Έτσι στο προσωπικό του σχολείου δημιουργήθηκε μεγάλη ένταση, καθώς λόγω του πιεστικού προβλήματος έπρεπε να μοιραστούν τα παιδιά στα υπάρχοντα τμήματα. Αυτό επιβάρυνε με την σειρά του όλα τα τμήματα

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

και τους μαθητές τους και γενικά την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου στο σύνολο του.

Επιπλέον, μερικοί δάσκαλοι αναγκάζονταν να προσέχουν επιπλέον τους επιβαρυσμένους συναισθηματικά μαθητές της Α΄ τάξης και να κάνουν αρκετές εφημερίες γεγονός που τους έφερε μεγάλη αναστάτωση και σε προσωπικό επίπεδο (σχολούσαν αργότερα με αποτέλεσμα να καθυστερούν στο σπίτι, στις υποχρεώσεις και στις οικογένειες τους). Επιπλέον, οι δάσκαλοι ειδικοτήτων, όπως αγγλικών, μουσικής, ηλεκτρονικών υπολογιστών και γυμναστικής παραπονούνταν στον διευθυντή για τις συνεχείς τροποποιήσεις που γίνονταν στα ωρολόγια προγράμματά τους και στις προτιμήσεις τους καθώς αυτό τους δημιουργούσε προβλήματα με τις άλλες τάξεις του σχολείου αλλά και τις διδακτικές ώρες που είχαν σε άλλα σχολεία της περιοχής. Η κρίσιμη κατάσταση επιτάθηκε ακόμη περισσότερο, όταν μια ακόμα δασκάλα έπρεπε να απουσιάσει με άδεια κύησης καθώς ήταν έγκυος και διένυε τον 9ο μήνα της εγκυμοσύνης της με αποτέλεσμα το σχολείο να μπει σε ακόμα πιο δύσκολη θέση χωρίς μια ακόμη δασκάλα.

Οι υπόλοιποι δάσκαλοι, νιώθοντας δυσαρεστημένοι και πιεσμένοι, δυσκολεύονταν να απαντήσουν στις συνεχείς ερωτήσεις των μαθητών τους και να εξηγήσουν τον λόγο για τον οποίο η Δήμητρα είχε εγκαταλείψει το σχολείο, καθότι η ηλικία τους και η παιδική τους αθωότητα δεν το επέτρεπαν. Δεν θα ήταν επιπλέον σωστό από την μεριά των δασκάλων να φορτίζουν τα παιδιά με αρνητικά αισθήματα, θλίψη, πόνο, μοναξιά για θέματα περί θανάτου και ψυχολογικών προβλημάτων των ανθρώπων που απορρέουν από αυτόν. Έτσι ενώ τα παιδιά μέχρι τα μέσα της σχολικής χρονιάς ήταν χαρούμενα και το σχολείο διέθετε μια ευχάριστη ατμόσφαιρα και εξέπεμπε μια θετική ενέργεια στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του, μετά την εγκατάλειψη του σχολείου από την Δήμητρα, το σχολείο περιήλθε σε μια σκοτεινή και δύσκολη κατάσταση. Νευρικότητα, ένταση, αναστάτωση και ανασφάλεια κάλυψαν το σχολείο το οποίο αντιμετώπιζε πλέον προβλήματα οργάνωσης αφού οι τάξεις ήταν γεμάτες με αρκετά παιδιά, χωρίς καλά-καλά να χωρούν στις υπάρχουσες αίθουσες, να δημιουργηθεί αναστάτωση

στο ωρολόγιο πρόγραμμα των δασκάλων και τις εφημερίες του σχολείου, λόγω των συνεχών τροποποιήσεων.

Το χειρότερο όμως όλων ήταν ότι υπήρχε γενικότερα ανασφάλεια και φόβος στους μαθητές της Α΄ τάξης, οι όποιοι έμειναν χωρίς την δασκάλα τους με την οποία είχαν αναπτύξει αρκετά γερούς συναισθηματικούς δεσμούς στο πιο κρίσιμο σημείο της σχολικής τους ζωής: Στην αρχή της σχολικής και μαθησιακής τους πορείας με άγνωστο μελλοντικό αντίκτυπο στις παιδικές τους ψυχές....

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Είναι παιδαγωγικά σωστό οι μαθητές της Α΄ τάξης να ενημερώνονται για τα αίτια της παραίτησης της δασκάλας τους και να τους μεταφέρεται η έννοια του θανάτου και των ψυχολογικών προβλημάτων των ανθρώπων που απορρέουν από αυτόν; Συζητήστε τις απόψεις σας.
2. Πως κρίνετε τον τρόπο με τον οποίο ο διευθυντής διαχειρίστηκε την κατάσταση που προέκυψε στο σχολείο μετά την αποχώρηση της Δήμητρας; Αναπτύξτε τις απόψεις σας.
3. Η στάση των υπολοίπων δασκάλων του σχολείου και γενικότερα του εκπαιδευτικού προσωπικού ήταν η κατάλληλη, δεδομένης της κρισιμότητας της κατάστασης; Αναπτύξτε τις απόψεις σας.
4. Πως θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί διαφορετικά το πρόβλημα που προέκυψε στο σχολείο και ποιές άλλες στρατηγικές θα μπορούσαν να ακολουθηθούν για την αντιμετώπιση της αναστάτωσης που είχε προκληθεί στο σχολείο από την αποχώρηση της Δήμητρας; Συζητείστε τις απόψεις σας.
5. Παρουσιάστε επιπλέον τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να βοηθήσουν οι δάσκαλοι στην εξομάλυνση της κρίσιμης κατάστασης που προέκυψε στο σχολείο.
6. Σκιαγραφείστε το προφίλ του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Αν ήσασταν διευθυντής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, πιστεύετε ότι θα ήταν καλό να άλλαζε ο διευθυντής σε αυτήν την σχολική μονάδα την επόμενη σχολική χρονιά ή θα προτεινάτε στο αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο να παραμείνει; Δικαιολογείστε με επιχειρήματα την απόφασή σας. Σχηματίστε ομάδες και συζητείστε τις απόψεις σας.

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

7. Πως θα μπορούσαν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου να λειτουργήσουν ως λειτουργοί συμβουλευτικής; Πως θα μπορούσε να στηριχτεί διοικητικά και οργανωτικά μια τέτοια καινοτομία στο σχολείο;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Μπρίνια Β., (2008α), Management και συναισθηματική νοημοσύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
2. Μπρίνια Β., (2008β) Μάνατζμεντ Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
3. Μπουραντάς Δ., (2002) Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
4. Μπαμπινιώτης Γ., (1998), Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα
5. **Μπρούζος, Α., Κρίβας, Σ., (2009), Ο εκπαιδευτικός ως λειτουργός συμβουλευτικής: Μια ανθρωπιστική θεώρηση της εκπαίδευσης, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.**
6. Διαχείριση Κρίσεων στο σχολικό περιβάλλον, <http://edu4adults.wordpress.com/2010/0913/διαχείριση-κρίσεων-στο-σχολικό-περιβάλλον>.

3^η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΕ ΕΝΑ ΣΧΟΛΕΙΟ: Η ΣΥΜΒΟΥΛΗ ΕΝΟΣ ΕΙΔΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Καλείστε να περιγράψετε τις ενέργειές σας εάν ο διευθυντή ενός εκπαιδευτικού οργανισμού σας ανέθετε θέματα management εκπαιδευτικών μονάδων.

ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

1. Διοίκηση Εκπαιδευτικού Οργανισμού: Είναι η διαδικασία του συντονισμού ανθρώπων (μαθητών, εκπαιδευτικών, βοηθητικού προσωπικού) δραστηριοτήτων και υπαρχόντων μέσων για την παροχή εκπαίδευσης με μια αποτελεσματικό τρόπο. Η διαδικασία της διοίκησης ξεκινά με το προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο ο οποίος οδηγεί στην αναθεώρηση η μη του προγραμματισμού. Βασική λειτουργία της οργάνωσης και της διοίκησης είναι και η λήψη αποφάσεων στον οργανισμό.
2. Οργανωτική Δομή Εκπαιδευτική μονάδας: Η δομή κάθε εκπαιδευτική μονάδας έχει τα δικά της χαρακτηριστικά που είναι αποτέλεσμα πολλών αποφάσεων του παρελθόντος. Επιπλέον η κάθε εκπαιδευτική μονάδα μπορεί να έχει ακολουθήσει την εντελώς δική της στρατηγική σε κάθε σημείο της πορείας της. Έτσι δεν υπάρχουν κανόνες ή συνταγές για το σχεδιασμό της δομής μιας εκπαιδευτική μονάδας. Αλλά ένα βασικό σημείο που πρέπει να προσέχει κανείς είναι ότι η οργάνωση της εκπαιδευτική μονάδας πρέπει να γίνεται με γνώμονα τη στρατηγική της και τους βασικούς παράγοντες που απαιτούνται για την επιτυχία της. Ο μάνατζερ πρέπει να διαγνώσει ποιες είναι οι βασικές λειτουργίες που απαιτούνται για επιτυχή εκτέλεση - ποιες λειτουργίες είναι κρίσιμες και ποιες όχι - και πρέπει να χτίζει την εκπαιδευτική μονάδα του με βάση τις κρίσιμες αυτές

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

λειτουργίες. Σύμφωνα με την έρευνα-σταθμό του [Alfred Chandler](#) στις ΗΠΑ πριν από 40 περίπου χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν κάποια οργάνωση που ακολουθεί τη στρατηγική τους. Συχνά, αλλαγές στη στρατηγική μιας εκπαιδευτική μονάδας δημιουργούν πολλά διοικητικά προβλήματα, που συνήθως παρουσιάζονται με τη μορφή χαμηλής κερδοφορίας και απόδοσης. Η επίλυση τους απαιτεί κάποια αναδιοργάνωση και προσαρμογή στη νέα στρατηγική, ώστε η απόδοση της εκπαιδευτική μονάδας να αποκατασταθεί. Η επιλογή της κατάλληλης δομής επηρεάζει την επιτυχία της εκπαιδευτική μονάδας

ΣΤΟΧΟΙ

1. Προγραμματισμός Δράσης για την έρευνα πιθανών αδυναμιών εκπαιδευτικού οργανισμού
2. Σχεδιασμός ενεργειών για τον προσδιορισμό της δομής Εκπαιδευτικού Οργανισμού

ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Ο διευθυντής ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, σας καλεί ως ειδικό σε θέματα management εκπαιδευτικών μονάδων για να ερευνήσετε τις αδυναμίες του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Από τις προκαταρκτικές συζητήσεις, που είχατε με τον διευθυντή του εκπαιδευτικού οργανισμού, προκύπτει ότι θα πρέπει στο πρώτο στάδιο να εντοπίσετε σε γενικές γραμμές, το είδος της οργανωτικής δομής που διέπει τη λειτουργία του και να κάνετε ανάλυση S.W.O.T.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Έχοντας τα παραπάνω υπ' όψη, να αναφέρετε 6 ερωτήσεις εξηγώντας τους λόγους επιλογής τους, που θα υποβάλλατε στον Διευθυντή και σ' άλλα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού που τυχόν διαλέξατε, ώστε να προσδιορίσετε την οργανωτική δομή του εκπαιδευτικού οργανισμού, προκειμένου να εντοπίσετε τις αδυναμίες του.
2. Να αναφέρετε με ποια συγκεκριμένα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού, θα έχετε τις συνεντεύξεις και γιατί;
3. Περιγράψτε ένα παιχνίδι γνωριμίας που θα μπορούσατε να παίξετε με τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού με στόχο να αισθανθούν άνετα και να αποδώσουν καλύτερα στις συνεντεύξεις.
4. Να αναφέρετε σε ποιο θεωρητικό υπόβαθρο έχετε στηρίξει τις ερωτήσεις που θα υποβάλλατε στο διευθυντή και σ' άλλα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού.

ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ

Δρ Βασιλική Μπρίνια
Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων

ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: 11 ΑΠΡΙΛΙΟΥ 2014

Προδιαγραφές και δομή εργασίας

9 ΣΗΜΕΙΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΧΘΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ:

(Times New Roman, 12, 1.5 διάστιχο)

1. Εξώφυλλο (μέλη ομάδας, τίτλος μελέτης περίπτωσης κ.λπ.).
2. Περίληψη περίπτωσης (70-80 λέξεις).
3. Στόχοι (3-5 στόχοι)
4. Βασικά θέματα εκπαίδευσης (4-9 θέματα σε μορφή bullets)
5. Βασικές έννοιες και ορισμοί (4-8 έννοιες σε μορφή bullets)
6. Παρουσίαση του εξεταζόμενου θέματος - σεναρίου (1500 λέξεις)
7. Ανάπτυξη 3-5 ερωτήσεων και αντίστοιχων απαντήσεων (1 ερώτηση και 1 απάντηση για κάθε θέμα).
8. Ερωτήσεις προς συζήτηση (2-4 ερωτήσεις)
9. Βιβλιογραφία